INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

Mars 2019
INJEPR-2019/03

Le service civique dans les associations

Mise en œuvre et impact dans le département de l'Aisne

CLOTILDE TALLEU

Consultante indépendante - études et recherches en sciences sociales, évaluation des politiques publiques

Avec la collaboration de Céline LEROUX

Commanditaire : Agence du service civique et INJEP

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP)
Observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative 01 70 98 94 00 www.injep.fr

Le service civique dans les associations

Mise en œuvre et impact dans le département de l'Aisne

Clotilde Talleu, avec la collaboration de Céline Leroux

Pour citer ce document

Talleu C., avec la collaboration de Leroux C., 2019, *Le service civique dans les associations. Mise en œuvre et impact dans le département de l'Aisne*, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 5
Objectifs spécifiques et ancrage théorique 6
Méthodologie d'enquête 7
Une enquête réalisée sur le département de l'Aisne 7
Panel d'associations et d'acteurs enquêtés 9
Techniques de recueil de données 10
Problématique 11
Plan 12

1. LE CHOIX DU SERVICE CIVIQUE : ENTRE OPPORTUNITÉ POUR LA JEUNESSE ET INSTRUMENT AU SERVICE DES ASSOCIATIONS 13
1.1 Une opportunité pour la jeunesse sur le chemin de l'insertion sociale et professionnelle 13
1.2 Un outil au service des associations 15
Le service civique, un vecteur de développement de l'activité en appui des missions des salariés et/ou des bénévoles 16
Le service civique, une opportunité pour innover et expérimenter 16
1.3 Différenciations des usages du service civique selon les associations 17
Des variations selon les secteurs d'activité en lien avec les spécificités et les besoins des territoires 18
Une différenciation selon les configurations associatives 22

2. UN OUTIL DE RESSOURCES HUMAINES AU RISQUE DE LA SUBSTITUTION À L'EMPLOI ET AU BENEVOLAT 25
2.1 Face aux difficultés financières et de gestion des ressources humaines, l'opportunité du service civique 25
Évolution des formes d'engagement bénévole au sein des associations 25
Des difficultés de faire le pari de l'emploi salarié 26
2.2 La substitution à l'emploi et au bénévolat : de la proximité sémantique à l'émergence d'une zone grise 29
La substitution à l'emploi, un glissement sémantique 29
Les principes de complémentarité et de non-substitution des missions, une zone grise 31

3. LA GESTION ASSOCIATIVE DES JEUNES EN SERVICE CIVIQUE ET LA SINGULARITÉ DU STATUT DE VOLONTAIRE EN QUESTION 39
3.1 Un recours variable aux méthodes de gestion des ressources humaines utilisées pour les salariés 39
Les techniques de sélection des jeunes en service civique 39
Le cadre temporel de l'engagement : entre flexibilité et contrôle du temps d'engagement 46
3.2 Le caractère inachevé du tutorat 48
La nébuleuse de l'accompagnement des jeunes en service civique 48
Un tutorat aux multiples visages 49
L'informalité du tutorat 52
Un tutorat partiel : le cas de l'accompagnement au projet d'avenir 56

4. L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES EN SERVICE CIVIQUE DANS L'EXERCICE DE LEURS MISSIONS 59
4.1 Postures de l'accompagnateur et figures de la subordination 59
« Guider » le jeune volontaire dans son expérience associative 60
« Conduire » le volontaire dans la réalisation de ses missions 63
Le tuteur « à observer » 64
4.2 Quand l'accompagnement se passe mal : les volontaires au cœur d'enjeux de pouvoir 65
5. L'IMPACT DU DISPOSITIF DU SERVICE CIVIQUE ET DES MISSIONS DES JEUNES VOLONTAIRES 71
5.1 L'impact du service civique sur le travail associatif 71
Soulager ou surcharger le travail des salariés et des bénévoles : un discours ambivalent 71
Une modification des pratiques professionnelles 72
« On s'adapte » : une tension entre la flexibilité du service civique et les actions associatives 73
5.2 L'impact du service civique sur les structures associatives 74
Une contribution indéniable aux activités et aux projets des structures 74
Un impact sur les publics bénéficiaires : l'enjeu du lien social 75
Un rôle d'amélioration de la visibilité des actions et du rayonnement de l'association 76
Le développement de réseaux associatifs locaux grâce au service civique 77
L'impact à long terme du service civique 78
CONCLUSION 79
Le monde de l'engagement volontaire et le monde du travail : deux espaces enchevêtrés 79
Un arrangement avec le cadre institutionnel du dispositif 81
Des usages du service civique différenciés 82
L'impact des missions des volontaires sur le travail associatif et les organismes d'accueil 82
BIBLIOGRAPHIE 85
ANNEXES 87
1. Profil des volontaires interrogés selon leur niveau de diplôme et leur situation à l'entrée en service civique 87
2. Répartition des volontaires dans le département de l'Aisne en 2017 88
3. Guide d'entretien : dirigeant impliqué dans le projet d'accueil de jeunes en service civique 89
4. Guide d'entretien : tuteur de volontaires en service civique 92
5. Guide de focus groupes : personnel salarié et bénévole de l'association en lien avec les jeunes en service civique dans l'exercice de leurs missions (hors dirigeants et hors tuteurs) 94
6. Guide d'entretien individuel : volontaire en service civique 95
7. Guide de focus groupe : volontaires en service civique 97
8. Guide pour la réunion collective avec les associations n'accueillant qu'un seul jeune en service civique : dirigeants, tuteurs, membres du personnel salarié et bénévole en contact avec les jeunes dans l'exercice de leurs missions 99
9. Guide d'entretien individuel : acteur institutionnel (élu, cadre de collectivités, représentant de mouvement associatif, etc.) 101

Introduction

Par Clotilde Talleu

Créé par la loi du 10 mars 2010, l'engagement de service civique offre la possibilité aux jeunes de 16 à 25 ans[1] de s'engager sur une période de 6 à 12 mois au service de l'intérêt général et de donner de leur temps aux autres et à la collectivité, sans condition de diplôme. En contribuant à la réalisation d'un projet au sein d'une équipe, le service civique constitue également une opportunité pour les jeunes d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances dans des domaines aussi variés que la culture et les loisirs, le développement international et l'action humanitaire, l'éducation pour tous, l'environnement, l'intervention d'urgence en cas de crise, la mémoire et la citoyenneté, la santé, la solidarité et le sport.

Le service civique suscite actuellement un large engouement de la part des jeunes. Le nombre de volontaires est en croissance constante depuis sa création pour frôler la barre des 80 000 contrats signés au cours de l'année 2017 (79 080). Si l'engagement de service civique peut être effectué auprès de collectivités territoriales (établissements publics de coopération intercommunale [EPCI], mairies, départements ou régions) ou d'établissements publics (musées, collèges, lycées, etc.), les associations sont les structures qui accueillent actuellement le plus de jeunes volontaires. En 2017, 62,3 % des jeunes engagés ont effectué leur service civique dans une association et 36,2 % dans des services de l'État, des établissements publics ou des collectivités territoriales[2].

Cependant, si les associations sont les principales structures d'accueil, on connaît encore assez peu l'usage qu'elles font de ce dispositif et l'impact des missions confiées aux jeunes sur leur fonctionnement quotidien et leur développement. Les principales études et évaluations réalisées sur le service civique prennent généralement pour objet d'étude soit le dispositif en tant que tel (analyse des représentations qui gravitent autour de ce dernier, de sa notoriété, etc.), soit les jeunes volontaires (signification du dispositif, impact sur les parcours professionnels, l'engagement et la citoyenneté, etc.)[3]. Seules deux études au niveau national ont questionné l'impact de l'engagement de service civique sur les organisations associatives[4] : la première réalisée par Plein Sens en 2015 sur les structures du champ médico-social, la seconde effectuée sur les organismes qui ont déposé des offres sur le site de l'Agence du service civique en vue du recrutement d'un jeune volontaire[5].

---

[1] Le service civique est étendu jusqu'à 30 ans pour les jeunes en situation de handicap.

[2] Source : Rapport d'activité 2017 de l'Agence du service civique

[3] Voir notamment l'enquête menée par TNS Sofres en 2013 et Kantar en 2016 pour l'Agence du service civique sur le suivi des jeunes volontaires, le baromètre « Connaissance, représentations et potentiel d'attractivité du service civique, regards croisés entre les 16-25 ans et les 26 ans et plus », réalisé par l'IFOP en 2016 , l'étude TNS Sofres pour l'Agence du service civique sur les volontaires et leur rapport au vote, à l'engagement et à la citoyenneté (2014) et la publication « Les jeunes et le service civique : connaissance, représentations et potentiel d'attractivité. Principales données sur la notoriété du service civique chez les jeunes », issue d'une enquête réalisée par l'IFOP en 2015.

[4] À noter également l'étude réalisée par Valérie Becquet (2011) sur le service civil volontaire, prédécesseur de l'engagement de service civique qui avait été mis en place par la loi du 31 mars 2006 (pour compenser la suppression du service militaire en 1998).

[5] Ces deux études sont présentées sur le site de l'Agence du service civique (www.service-civique.gouv.fr/page/etudes-et-rapports), mais ne sont pas publiées.

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), en tant qu'observatoire de la jeunesse, de l'éducation et de la vie associative, et l'Agence du service civique, qui a pour mission non seulement de mettre en œuvre, mais aussi d'évaluer le dispositif, ont souhaité investir ce champ de recherche encore largement en friche, en commanditant une étude sur les usages associatifs du service civique et les effets des missions des jeunes sur les structures, le développement de leurs actions, et sur les bénéficiaires.

L'objectif général de l'étude est plus particulièrement d'apporter des éléments de connaissance sur l'adéquation des usages associatifs du service civique par rapport aux objectifs qui lui sont assignés, mais également de proposer une réflexion sur les questions des risques de substitution à l'emploi (Blanchet, Serres, 2017)[6].

Objectifs spécifiques et ancrage théorique

Plus précisément, cette étude sur les usages associatifs du service civique s'inscrit dans une double perspective. D'un côté, elle se donne pour objectif de saisir la manière dont les associations utilisent l'engagement de service civique et, notamment, de comprendre les raisons qui conduisent les structures à avoir recours à un ou plusieurs volontaires. De l'autre, il s'agit, à partir des missions confiées aux volontaires, de mesurer les effets du service civique sur les structures associatives au niveau organisationnel, au niveau de leur fonctionnement et de leur évolution (développement de nouvelles actions, structuration de l'offre, etc.), mais également sur le personnel (salariés, bénévoles et leurs relations de travail), sur les bénéficiaires et sur l'environnement. L'impact du service civique sur les territoires, sur les écosystèmes d'acteurs et la structuration du réseau associatif au niveau local a également été analysé.

Dès lors, la question de départ qui cadre l'ensemble de la démarche d'enquête, de la collecte de données à l'analyse des résultats peut être formulée de manière suivante : comment l'engagement de service civique s'inscrit-il dans le travail associatif, et dans quelle mesure contribue-t-il simultanément à le modifier ? Nous nous inscrivons ici dans l'ancrage théorique de Matthieu Hély (Hély, 2009 ; Hély, Moulévrier, 2009) qui propose d'aborder le secteur associatif non plus sous l'angle de la sociologie de l'engagement ou du militantisme, mais sous l'angle de la sociologie du travail. En outre, comme demandé par les commanditaires de ce rapport, l'hypothèse selon laquelle les usages du service civique par les associations et la manière dont ce dernier impacte le travail associatif se déclinent au pluriel a également été formulée[7]. Sur ce sujet, Valérie Becquet a montré que la taille de l'organisme d'accueil (activités et membres), son domaine d'action et son organisation (notamment la présence, le

[6] Le risque de substitution à l'emploi semble d'autant plus important aujourd'hui dans le contexte de réduction des aides publiques à l'emploi et, notamment, des contrats uniques d'insertion-contrats d'accompagnement à l'emploi (CUI-CAE), très largement utilisés par le secteur associatif.

[7] L'agrément de service civique peut être simple ou collectif pour les fédérations ou unions qui appliquent l'agrément à l'ensemble de leur réseau. Des mises à disposition peuvent également être réalisées dans le cadre d'une intermédiation. Sur ce dernier point, l'Agence du service civique ne dispose que de peu de visibilité sur l'ensemble des montages réalisés.

nombre et la répartition entre les salariés et les bénévoles) induisaient des attentes, des rôles et une intégration différenciés des volontaires en service civil à Unis-Cité (Becquet, 2011)[8].

Méthodologie d'enquête

Une enquête réalisée sur le département de l'Aisne

L'Agence du service civique et l'INJEP ont proposé que l'enquête se déroule sur le département de l'Aisne, territoire où il n'y a ni métropole régionale ni de grande ville, dans lesquelles les réseaux d'organismes accueillant des jeunes en service civique sont souvent déjà très structurés. L'Aisne possède cette particularité d'être le département le plus étendu des Hauts-de-France, mais aussi celui qui compte le moins d'habitants. Il est structuré en réseau autour de villes de taille moyenne (Saint-Quentin, Laon, Soissons et Château-Thierry), et composé de nombreuses communes très peu denses. Afin de garantir une certaine diversité territoriale dans l'enquête de terrain, trois zones géographiques présentant des caractéristiques hétérogènes ont été retenues:

- Vervins et son territoire (la Thiérache). Située dans le nord-est du département, cette zone géographique est composée de nombreuses communes très peu denses.
- Saint-Quentin, commune la plus peuplée de l'Aisne, et ses environs.
- Soissons. Seconde plus grande commune du département, Soissons a cette particularité d'être entourée de territoires faiblement peuplés.

S'agissant de la vie associative, l'Aisne compte en 2018 entre 8 000 et 9 000 associations de toutes tailles, actives dans tous les domaines de la société. Les créations d'association sont proportionnellement plus nombreuses dans l'économie, les loisirs, l'éducation et la formation; mais c'est dans le secteur social que l'emploi est le plus développé, loin devant le domaine de la santé. On observe toutefois un repli des effectifs salariés des associations implantées sur le territoire depuis 2017[9].

Quand on se penche sur les indicateurs sociodémographiques, économiques et culturels, l'Aisne se présente comme un territoire cumulant un certain nombre de difficultés (Van Assche, Le Scouëzec, 2016). Si sa population est stable depuis de nombreuses années, celle-ci vieillit. Ce déficit est particulièrement important parmi les 15-25 ans, qui quittent le département pour poursuivre leurs études dans les grands pôles universitaires comme ceux d'Amiens, Lille ou encore Reims, ou pour trouver un premier emploi. Le territoire est également confronté à un chômage et à un taux de pauvreté élevés, notamment dans les petits pôles urbains comme Guise, Hirson ou les zones peu denses de la Thiérache qui concentrent la plus forte proportion d'habitants pauvres. Les couronnes périurbaines de Saint-Quentin et Laon semblent plus épargnées par la pauvreté. De même, le Sud-Axonais est davantage préservé, en raison notamment de l'influence de l'aire urbaine de Paris où une partie de la population va quotidiennement travailler (*ibid.).*

[8] Même si l'étude de Valérie Becquet concerne le service civil, ses conclusions peuvent donner des pistes de réflexion pour l'analyse des usages associatifs du service civique dans le département de l'Aisne.

[9] www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/essentiel_vie_asso_02.pdf

L'Aisne est également une zone géographique marquée par des difficultés scolaires[10] et d'insertion sur le marché du travail des jeunes. En 2013, 33,3 % des 18-25 ans ne sont ni étudiants ni en emploi, là où la moyenne régionale ne s'élève qu'à 28 %. Sur ce critère, l'Aisne occupe le premier rang au niveau régional devant le Pas-de-Calais (32,7 %). En outre, en 2013, un peu plus d'un jeune sur quatre de 18-24 ans se déclare en situation de chômage contre un sur cinq dans les Hauts de France (*ibid.*).

Concernant le déploiement du dispositif du service civique, 816 jeunes se sont engagés en tant que volontaires dans département de l'Aisne en 2017, 35 % ont exercé leurs missions sur le territoire de Saint-Quentin, 18 % sur Soissons et 10 % sur Vervins[11]. L'étude du profil des volontaires montre, à l'instar des données nationales, une prédominance des jeunes ayant une formation de niveau bac (niveau IV) et infra-bac (CAP, BEP, brevet des collèges, ou ayant une formation n'allant pas au-delà de la scolarité obligatoire). La proportion de volontaires ayant le baccalauréat est toutefois plus importante de 12 points dans l'Aisne.

En outre, plus de la moitié des volontaires en service civique résidant dans le département étaient demandeurs d'emploi au moment de leur engagement ; ce chiffre est de 14 points plus élevé que la moyenne nationale.

TABLEAU 1. REPARTITION DES VOLONTAIRES EN SERVICE CIVIQUE SELON LEUR NIVEAU DE DIPLOME (2017)

	Aisne	National
< Baccalauréat	28 %	33 %
Baccalauréat	54 %	42 %
> Baccalauréat	18 %	25 %

Sources : DDCS de l'Aisne et Rapport d'activité de l'Agence du service civique.

TABLEAU 2. REPARTITION DES VOLONTAIRES EN SERVICE CIVIQUE SELON LEUR SITUATION A L'ENTREE EN MISSION (2017)

	Aisne	National
Demandeurs d'emploi	59 %	45 %
Étudiants	24 %	30 %
Inactifs	14 %	21 %
Salariés	3 %	4 %

Sources : DDCS de l'Aisne et Rapport d'activité 2017 de l'Agence du service civique.

Les caractéristiques du territoire d'étude sont prises en compte dans l'analyse des résultats de l'enquête, et des hypothèses sont formulées pour expliquer certains constats notamment à propos des significations que les jeunes attribuent à leur expérience du service civique[12].

[10] La part des élèves entrant en 6e ayant un an de retard est de 13,1 % contre 11,6 % au niveau régional et 9,9 % au niveau national (Van Assche, Le Scouëzec, 2016).

[11] Chiffres fournis par la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de l'Aisne. Voir également la carte de la répartition des volontaires sur le territoire de l'Aisne en annexe, p. 88.

[12] Voir la partie sur la substitution à l'emploi et au bénévolat, p. 25.

Panel d'associations et d'acteurs enquêtés

L'analyse comparative étant une des dimensions de l'étude, une attention particulière a été accordée à la diversification de l'échantillon d'organismes d'accueil, selon le secteur d'intervention des missions (culture et loisirs ; développement international et action humanitaire ; éducation pour tous ; environnement ; intervention d'urgence en cas de crise ; mémoire et citoyenneté, santé, solidarité et sport) et selon le nombre de jeunes accueillis en service civique. Plus spécifiquement, deux panels ont été constitués : le premier regroupant des associations accueillant au moment de l'enquête plus de deux jeunes pour faciliter l'analyse de certaines dimensions, notamment celles liées à l'impact des missions sur le travail associatif ; le second composé d'organismes n'accueillant qu'un seul volontaire. Pour le premier panel composé de 9 associations (3 par territoire géographique), une étude approfondie a été réalisée auprès d'un ensemble d'acteurs du travail associatif. Pour le second panel, la méthode choisie a été le focus groupe.

TABLEAU 3. ENQUETE APPROFONDIE : STRUCTURES ACCUEILLANT PLUSIEURS JEUNES EN SERVICE CIVIQUE

Type de structure	Missions
2 centres socioculturels	Culture et loisirs
	Santé ; Éducation pour tous
1 centre social	Éducation pour tous
1 structure médico-sociale	Solidarité
2 clubs sportifs	Sport
1 organisme de formation	Éducation pour tous
2 associations, secteur de l'éducation populaire	Éducation pour tous ; mémoire et citoyenneté ; culture et loisirs ; solidarité
	Éducation pour tous ; culture et loisirs

TABLEAU 4. FOCUS GROUPE : STRUCTURES ACCUEILLANT UN VOLONTAIRE

Type de structure	Missions
7 clubs sportifs	Sport
1 centre social	Éducation pour tous
1 association culturelle et de loisirs	Culture et loisirs

L'étude des usages associatifs du service civique, et de l'impact du dispositif sur le travail associatif ne peut se mesurer qu'en interrogeant un nombre important de personnes présentant des profils différenciés,

impliquées dans la vie de l'association et en lien avec le projet d'accueil et/ou sa concrétisation. Partant, quatre catégories d'acteurs ont été interrogées au sein des neuf structures du premier panel :

– des personnes de l'équipe dirigeante parties prenantes dans le projet d'accueil de jeunes en service civique ;
– des membres du personnel en contact avec les volontaires dans l'exercice de leurs missions (salariés, bénévoles, tuteurs) ;
– des volontaires présents dans la structure au moment de l'enquête ;
– des partenaires concernés par le dispositif du service civique, et/ou impliqués dans son déploiement sur le territoire de l'Aisne (collectivités territoriales, missions locales, point information jeunesse, etc.)

Les focus groupes réalisés avec le second panel d'organismes d'accueil ont rassemblé principalement des dirigeants d'associations et des tuteurs.

Techniques de recueil de données

L'étude sur les usages associatifs du service civique étant qualitative, deux techniques de collecte de données privilégiant l'analyse de contenus et de discours ont été combinées : une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs individuels et collectifs.

- ***Une étude documentaire***

Les documents produits par les organismes d'accueil (projet associatif, rapport d'activité, documents de communication, etc.) peuvent contenir des informations intéressantes non seulement pour connaître la structure, son projet, son organisation et son fonctionnement, mais également pour saisir dans quel contexte s'inscrit le recours au service civique et comment il s'intègre dans le travail associatif. Les associations interrogées ont ainsi été invitées à fournir tout document utile avant le démarrage de l'enquête de terrain.

- ***Des entretiens semi-directifs individuels et collectifs***

La plus grande partie du travail d'enquête a été composée d'entretiens qualitatifs. Ces entretiens ont été semi-directifs – compte tenu de la nécessité de recueillir des données relatives à différents thèmes et dimensions – collectifs ou individuels. Le nombre et la diversité des personnes à interroger ont impliqué une combinaison de plusieurs méthodes ; des entretiens collectifs ou focus groupes pour confronter les points de vue sur différents sujets, et des entretiens individuels (en face à face ou par téléphone) pour approfondir certains éléments abordés en groupe et questionner les acteurs sur des dimensions plus personnelles et subjectives par rapport auxquelles il est parfois difficile de s'exprimer en groupe. Des entretiens individuels ont également été réalisés avec des acteurs des politiques publiques se situant plus en périphérie des engagements de service civique à proprement parler.

Plus précisément, les entretiens et focus groupes suivants ont été réalisés au sein de chacune des neuf structures d'accueil composant l'échantillon principal :

- un focus groupe avec le personnel de l'association (dirigeants impliqués dans le projet de service civique, tuteurs, bénévoles et salariés en contact des jeunes dans l'exercice de leurs missions) ;

- un entretien individuel avec le président ou le directeur ;
- un entretien individuel avec un tuteur ;
- un focus groupe avec les volontaires présents dans la structure au moment de l'enquête. La forme collective de l'entretien est souvent moins intimidante que la situation en face à face avec un enquêteur et a facilité ainsi la prise de parole des jeunes. Elle a également permis aux volontaires de comparer leurs expériences et l'analyse qu'ils font de leur impact sur la structure, les bénéficiaires, etc. Dans le cas où les volontaires sont peu nombreux (moins de deux), l'entretien individuel a été privilégié ;
- un entretien individuel avec un volontaire ;
- des entretiens individuels avec un ou deux partenaires impliqués dans le déploiement du service civique sur le territoire (une collectivité territoriale, une mission locale et un point d'information jeunesse).

Finalement, ce sont 18 organismes d'accueil qui ont été enquêtés et 59 personnes interrogées (38 acteurs associatifs [dirigeants, tuteurs, salariés et bénévoles] et 21 volontaires) dans le cadre de l'enquête de terrain.

Les entretiens semi-directifs et les *focus groupes* ont été réalisés avec l'appui de guides d'entretien[13]. Ils ont été enregistrés et l'anonymat des enquêtés garanti. Une analyse de contenu a été effectuée à partir d'une grille répertoriant pour chaque thématique et dimension d'étude les principaux éléments de discours produits par les personnes interrogées. Ces derniers ont été complétés par les informations provenant de l'analyse documentaire.

Problématique

Les résultats de l'enquête révèlent tout d'abord une grande diversité dans les manières dont les associations font usage du service civique. Le recours à ce dispositif est traversé par des divergences principalement en fonction des secteurs d'activité et des niveaux de professionnalisation des structures. Cette hétérogénéité se redouble au sein même des organismes d'accueil où des différenciations de niveau et de statut s'opèrent selon les missions confiées aux volontaires et selon les modes d'accompagnement des tuteurs.

Derrière ces disparités qui seront illustrées tout au long du rapport, se dessinent toutefois des tendances lourdes. L'expérience du service civique est dans la très grande majorité des cas vécue positivement, tant par les dirigeants des structures d'accueil que par les jeunes eux-mêmes. Si l'on se concentre sur les usages du dispositif en tant que tel, celui-ci semble influencé, dans les pratiques comme dans les représentations, par les difficultés multiples (financières et en termes de ressources humaines) rencontrées à la fois par le secteur associatif et par les jeunes sur le chemin de l'insertion professionnelle, au point de se rapprocher dans certains cas des logiques de l'emploi salarié (justification du recours au dispositif, glissement sémantique, modes de gestion associative des volontaires, construction des missions, etc.). Son recours s'inscrit ainsi dans un compromis entre, d'une

[13] Voir Annexes, p. 89 et suivantes.

part la situation et les besoins des associations (notamment en rapport avec leur projet), et d'autre part, les aspirations des jeunes à trouver un emploi et à s'insérer professionnellement à plus ou moins long terme et, enfin, les exigences institutionnelles du dispositif. En se rapprochant des logiques de l'emploi salarié, ces arrangements entraînent bien souvent un éloignement de la philosophie originelle de cet instrument de politique publique au service de la jeunesse (accompagnement tutorial inachevé, finalités du dispositif en partie occultées, etc.). Si cette proximité confirme que l'espace du travail et celui de l'engagement ne peuvent être considérés comme des mondes séparés et autonomes (Simonet, 2007 et 2010), il questionne également la spécificité et le positionnement d'une nouvelle catégorie d'acteurs contribuant au travail associatif ainsi que l'adéquation d'un dispositif avec les besoins des jeunes et les situations des associations.

En s'inscrivant de cette manière au cœur du travail associatif, le volontariat de service civique contribue également à l'influencer, voire à le modifier. Les missions des jeunes et le recours au dispositif en tant que tel ont un impact non seulement sur le travail des acteurs associatifs (bénévoles et salariés), mais également sur les structures. L'impact reste toutefois limité au niveau des territoires et de la coordination des acteurs au niveau local.

Plan

La première partie du rapport questionne plus particulièrement les raisons du recours au dispositif du service civique – entre opportunité pour la jeunesse et outil au service des associations. Partant de ces enseignements, la seconde partie s'attèle à analyser le risque de substitution à l'emploi et au bénévolat dans le recours au dispositif et les missions confiées aux volontaires. Poursuivant cette analyse autour de la proximité entre le monde du travail salarié et le monde de l'engagement volontaire, la troisième section interroge la gestion associative des jeunes en service civique et la mise en œuvre du tutorat, qui reste dans la plupart des cas inachevée. L'analyse du tutorat se poursuit dans la quatrième partie dédiée aux postures de l'accompagnateur et aux figures de la subordination – entre guider, diriger et observer – et par l'étude de situations conflictuelles (partie 5). Après cette analyse des tendances lourdes, la sixième section étudie les variations dans les usages associatifs du service civique en fonction des niveaux de professionnalisation des structures et des secteurs d'activité. Le rapport s'achève par une analyse de l'impact du dispositif du service civique et des missions des jeunes sur les organismes d'accueil, le travail associatif et les bénéficiaires.

1. Le choix du service civique : entre opportunité pour la jeunesse et instrument au service des associations

Par Clotilde Talleu et Céline Leroux

Dans les textes institutionnels, le service civique est un instrument de politique publique au service de la jeunesse – il offre à « toute personne volontaire l'opportunité de servir les valeurs de la République et de s'engager en faveur d'un projet collectif en effectuant une mission d'intérêt général[14] ». Il n'est pas considéré comme un outil support au monde associatif en tant que tel, même si ses apports auprès des structures associatives accueillant des volontaires sont largement mis en avant et relayés dans les discours.

Les significations que les acteurs associatifs interrogés attribuent au service civique s'inscrivent dans cette double perspective. Si, d'un côté, le service civique est considéré comme une opportunité pour la jeunesse, plus ou moins intimement liée à la construction des parcours d'insertion sociale et professionnelle, son usage par les associations s'inscrit résolument dans le travail associatif. Le service civique est avant tout un outil contribuant au projet des associations, à leurs activités et leur développement. Néanmoins, des variations s'opèrent au niveau de cette articulation, en fonction des configurations des associations et des secteurs d'activité dans lesquelles elles s'inscrivent.

1.1 Une opportunité pour la jeunesse sur le chemin de l'insertion sociale et professionnelle

Pour une partie des dirigeants associatifs rencontrés – exerçant principalement dans les secteurs de la jeunesse, de l'éducation population et de l'insertion – le dispositif du service civique est considéré comme une étape ou une expérience tremplin pour les jeunes dans la construction de leur parcours de vie au sens large. Expérience socialisatrice, il permettrait aux jeunes de faire une pause, de réfléchir à leur avenir, de tester un domaine d'activité et de se construire. Il faut dire que les jeunes interrogés ont très rarement une idée précise de ce qu'ils souhaitent faire à l'issue de leur service civique ou, plus généralement, de leur projet professionnel. Pour les dirigeants de structures d'accueil que nous avons rencontrés, le service civique est envisagé comme une expérience pouvant faciliter la transition vers l'âge adulte.

> « C'était [recourir au service civique] aussi permettre à des jeunes de découvrir ce qu'est un centre social et de faire un *break*. Certains étudiants font un *break* dans leur vie pour découvrir cette activité. Les réalités font aussi que beaucoup sont au chômage, sont un peu en errance en train de chercher ce qu'ils pourraient faire comme formation. Cela leur permet de sortir de leur coquille. Quand on a 20 ans, ce n'est pas toujours évident, donc c'est un peu s'ouvrir au monde. Tout ça a fait que ça devenait tout à fait logique de se lancer dans ces demandes d'agrément. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

[14] Article 8 de la loi relative au service civique du 10 mars 2010.

> « C'est une étape dans leur parcours. […] C'est se dire qu'on leur donne un peu plus de temps dans leur parcours pour qu'ils se posent à un moment donné. Il leur faut juste un peu de soleil, les arroser et ça pousse. C'est juste accepter ça, que ça ne va pas se faire du jour au lendemain, quand ils arrivent. Entre le moment où ils arrivent et le moment où ils sortent, il y a une modification, un changement de posture, d'habitudes, de pratiques. […]. C'est vrai que l'on s'aperçoit aussi qu'il y a pléthore de jeunes qui sont sur le territoire, en attente d'une solution. Il est important pour nous de pouvoir les intégrer. » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

Certains d'entre eux envisagent le service civique comme un véritable dispositif de formation de la jeunesse en lien avec une insertion sociale et professionnelle à plus ou moins long terme. S'engager dans le dispositif permettrait aux jeunes – généralement ceux déjà intégrés dans la structure d'une manière ou d'une autre, nous y reviendrons – d'acquérir ou de renforcer des compétences, des attitudes, des connaissances, et éventuellement de se construire un réseau professionnel susceptible d'accroître leur employabilité sur le marché du travail. Certains dirigeants et tuteurs vont même jusqu'à repérer chez les volontaires des savoir-être et savoir-faire insuffisamment développés et pouvant potentiellement les handicaper sur le chemin de l'insertion sociale et professionnelle, de manière à calibrer les missions des jeunes en conséquence.

> « Le premier élément est qu'il faut que cela serve au jeune dans son parcours de vie. Il vient confirmer s'il est fait ou non pour l'animation, être en contact avec le public ou si finalement il est plutôt sur un futur travail plutôt en bureau ou en solitaire que sur les relations "public" au quotidien. […] Quand on fait une réunion avec les jeunes volontaires quand ils arrivent, on leur dit "Faites-vous un réseau, allez vers les adhérents, discutez, rencontrez des seniors, rencontrez l'animateur arts plastiques qui intervient, rencontrez des chargés d'accueil", pour qu'ils se fassent leur propre réseau. Après, c'est parfois plus facile de rebondir en disant : "Bonjour, je m'appelle Rémi, vous vous rappelez, on s'est rencontré. J'ai entendu que vous êtes propriétaire d'une boulangerie et que vous cherchez quelqu'un." C'est aussi stratégiquement permettre aux personnes de rencontrer d'autres personnes et de se faire un petit réseau. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

> « [Coralie] explique aux stagiaires comment s'y prendre, comment il faut se comporter à la radio, etc. Elle va aussi nous aider à diffuser les affiches auprès des maisons de l'emploi, etc., elle prend des contacts. En effet, son projet professionnel, c'est de faire de l'accueil et comme elle est très timide, on lui a dit qu'elle allait devoir prendre le téléphone, qu'elle appelle. Donc, l'idée est aussi de l'accompagner par rapport à son projet professionnel où elle va devoir mettre en place ces compétences-là. […] Nous avons vraiment des profils de personnes timides, mais que l'on arrive à faire avancer parce qu'on leur donne confiance en eux à un moment donné. C'est vrai que c'est compliqué pour certains jeunes aujourd'hui. […] Le cas de Coralie, c'est vraiment ça parce qu'elle est dans une démarche de vouloir aller vers de l'accueil et il faut qu'elle développe sa capacité à s'exprimer. Donc, pour elle, ça va vraiment lui permettre d'acquérir des compétences qui lui seront utiles par rapport à son projet professionnel. » (Audrey, directrice d'un centre de formation.)

Cette signification du service civique, comme cadre d'expérience socialisante permettant aux jeunes de réfléchir à leur parcours de vie, de se former, d'évoluer et d'avancer progressivement sur le chemin de l'insertion sociale et professionnelle marque fortement les discours des dirigeants de structures d'accueil interrogés, loin devant les significations liées à une éducation citoyenne par l'action et à l'engagement au service de l'intérêt général. Il faut rappeler à ce sujet que le département de l'Aisne se caractérise par un nombre plus élevé d'actifs n'ayant pas atteint le baccalauréat ou le brevet professionnel par rapport à la moyenne régionale (respectivement 57,2 % et 49,5 % en 2013 [Van Assche, Le Scouëzec, 2016]) et par des difficultés d'insertion sur le marché du travail[15]. Les jeunes de 16

[15] Voir la description du département de l'Aisne, p. 7-9.

à 25 ans vivant dans la région, susceptibles de réaliser une mission de service civique, semblent avant tout être ceux qui rencontrent des difficultés dans leur parcours professionnel ; les jeunes Axonais qui ont suivi des études supérieures après le baccalauréat, généralement en dehors du département, sont peu nombreux à s'y installer en raison de l'offre limitée d'emplois, en particulier pour les cadres (Van Assche, Le Scouëzec, 2016). L'hypothèse selon laquelle le sens que les dirigeants associatifs attribuent au dispositif du service civique porterait l'empreinte de ce contexte peut ainsi être formulée.

1.2 Un outil au service des associations

Le dispositif du service civique est une ressource tout à la fois pour les jeunes qui s'y engagent et pour les associations qui y ont recours. S'il constitue une opportunité pour les jeunes dans la construction de leur parcours de vie et de leur insertion professionnelle, il est également et surtout considéré par les dirigeants associatifs interrogés comme un outil utile au projet de la structure et à son développement. C'est de travail dont il est aussi – et parfois essentiellement – question dans le recours au service civique. La définition du travail des volontaires et la construction de leurs missions renvoient généralement à des besoins plus ou moins clairement identifiés par les dirigeants dans la concrétisation de leur projet et/ou la mise en place de leurs activités auprès de leurs usagers. Le référentiel des missions de l'Agence du service civique, comme support de la construction des engagements, est rarement évoqué dans leurs discours.

> « Il ne faut pas se voiler la face, le fait d'accueillir des jeunes volontaires, c'est aussi permettre à l'association d'avoir des leviers. Vous verrez, certains vont vous le dire, qu'ils ont vraiment été dans l'action. L'idée n'est pas de faire des photocopies ou de servir le café aux professionnels, c'est plus être en production. Il y a une première phase où l'on découvre ce qu'est un centre social, mais pour découvrir, il faut travailler avec eux. Là, on a notamment des jeunes adultes qui sont un peu à l'aise dans tout ce qui est le numérique. Assez rapidement, ils sont devenus animateurs sur des actions tablettes avec les seniors et ce genre de choses. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

> « On a listé nos besoins. D'accord, on nous propose des services civiques, c'est très bien, mais avoir quatre, cinq, six, dix personnes… Qu'est-ce que l'on va leur faire faire ? L'idée était : quelles sont les missions que l'on va leur trouver ? En quoi on a besoin d'eux ? » (Marc, président d'un club sportif.)

> « La dernière mission de service civique que nous avons développé et que j'ai écrite, c'est par rapport à notre projet xxx. En effet, nous ne pensions pas que le projet prendrait cette dimension, du coup, nous avons eu plus de demandes concernant la radio, mais nous avons un animateur radio uniquement le vendredi après-midi. Il ne peut donc pas tout faire. Il ne peut pas faire les chroniques avec les stagiaires, les enregistrer et en plus relever et enregistrer des offres d'emploi. Nous avions donc une jeune qui était sur l'un de nos groupes et qui avait fait le projet xxx, la radio, qui est très timide par ailleurs. Par contre, au micro, elle est excellente, du coup nous avons pensé prendre quelqu'un (elle) en service civique. » (Audrey, directrice d'un centre de formation.)

Généralement, les contrats d'engagement des jeunes volontaires en service civique comportent en réalité une pluralité plus ou moins marquée de missions, parfois subdivisées en missions principales et missions secondaires. Ce constat corrobore les travaux de Cécile Vachet, Christophe Dansac et Patricia Gontier (2014) qui montrent que les responsables associatifs, notamment des petites structures peu formalisées, fonctionnant principalement sur le principe du bénévolat et/ou dont le volume d'activité est faible, rencontrent parfois des difficultés pour élaborer des missions uniques ouvrant à un engagement hebdomadaire de 24 heures.

Néanmoins, bien que les missions des volontaires soient généralement composites, il est possible d'en élaborer une typologie. Parmi les grandes catégories d'utilité sociale révélées par Valérie Becquet (2011) dans son étude sur le service civil, ce sont les fonctions d'appui aux activités existantes et les fonctions d'innovation qui sont le plus fréquemment évoquées par les dirigeants d'organismes d'accueil rencontrés, loin devant le recours au volontariat de service civique pour améliorer la visibilité de la structure ou son fonctionnement, qui restent secondaires, voire absents de leur propos.

Le service civique, un vecteur de développement de l'activité en appui des missions des salariés et/ou des bénévoles

Selon une configuration particulièrement répandue au sein des organismes d'accueil interrogés, certaines missions sont construites en appui d'activités déjà existantes au sein de l'association. Le travail des volontaires s'inscrit dans ce cas en complément de celui des salariés et/ou des bénévoles sur des projets ou des missions diverses ([co]-animation auprès de publics, appui administratif et au développement d'actions, communication/relations publiques, logistique/maintenance, etc.). Le service civique est considéré, dans ce cas, comme une opportunité d'améliorer la qualité des actions, de les développer et/ou de diminuer la charge de travail des autres acteurs associatifs qui peuvent éventuellement se consacrer à d'autres tâches.

> « Depuis que je suis là, depuis quatre ou cinq ans facilement, c'est vraiment proposer du suivi supplémentaire aux gamins. […] Oui, c'est un complément, un plus. C'est génial. […] Il y a un meilleur suivi. Ils sont là tout le temps. […] Ça allège le travail du coach principal. Il a plus de temps pour regarder ce qui se passe et corriger des trucs. Il est moins dans la course, beaucoup moins dans l'organisationnel aussi. » (Marc, président d'un club sportif.)

> « Nous, les services civiques que nous avons ici, il n'y a pas de salariés sur ces postes-là à la base, c'est pour venir apporter une aide complémentaire. Si je prends comme exemple les missions que nous avons, la mission avec les apprenants en situation d'illettrisme, nous avons un centre de ressources où le formateur est là et chacun a son programme puisque nous travaillons sur l'individualisation. Si à un moment donné, ils sont bloqués, quand il y a un formateur, il ne peut pas débloquer tout le monde en même temps. Donc, s'il y a un service civique, ça va aller plus vite, la réponse va être apportée plus vite. Si le service civique sait répondre, il va aller voir la personne pour l'aider. Du coup, il y a une réponse et l'apprenant a l'impression que l'on s'occupe un peu plus de lui. Le service civique va faire des recherches sur Internet, des choses comme ça, pour débloquer, pour aider le formateur qui n'a pas le temps de faire les recherches. Le service civique va apporter ça et du coup, je pense que c'est un apport en plus. » (Audrey, directrice d'un centre de formation.)

Le service civique, une opportunité pour innover et expérimenter

D'autres dirigeants de structures d'accueil utilisent le dispositif du service civique comme un outil pour innover et tester de nouvelles activités. Les jeunes volontaires peuvent ainsi avoir l'opportunité d'expérimenter des actions ou des projets inédits dans lesquels l'association ne s'est pas engagée jusqu'alors et dont elle n'est pas sûre qu'ils fonctionneront ou trouveront leur public. Les dirigeants attendent sur ce point que les jeunes partagent leurs idées, fassent preuve de créativité, mettent à profit leur regard extérieur (leur « regard neuf »), voire leurs expériences antérieures. L'innovation ou

l'expérimentation reste toutefois rarement à l'initiative du jeune et se réalise toujours dans le cadre préétabli du projet associatif et de ses activités.

> « Au départ, le service civique est un outil en plus, que l'on utilise pour mobiliser les gens à la vie sociale, à l'inclusion, tout ce que l'on peut imaginer, comment on peut les rendre acteurs, citoyens, etc. Hier, en réfléchissant avec l'équipe et l'institut xxx, oui, on a des objectifs, parce que l'on se permet aussi de travailler avec eux sur des pistes et des missions que l'on n'aurait pas forcément utilisées ou que l'on n'aurait pas mises en avant. Là, on a des grands jeux sur la sécurité routière et l'on n'aurait jamais fait ça, si un service civique ne l'avait pas fait. La coopérative jeunesse de service ne se serait pas développée tout au long de l'année, si on n'avait pas eu des jeunes en service civique. Donc oui, il y a des objectifs pour la structure. Ces jeunes contribuent à l'image de la structure, au rayonnement, au développement des activités, des services à la population. […] [Le service civique] c'est la façon dont on renforce les équipes, avec des missions qui sont un peu fun, sexy et donnent envie à tout le monde de travailler ensemble. C'est aussi ça. C'est du développement, de l'innovation et du renforcement. » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

> « Et puis, il y avait également l'idée d'un musée virtuel sur laquelle nous n'avons pas encore vraiment travaillé, ainsi que l'idée d'initier un peu ces seniors à l'utilisation des tablettes, avec des tablettes adaptées. Cela relève de l'informatique, et nous avons pensé qu'un jeune doté d'une compétence technique serait tout à fait approprié. Clément a les compétences techniques et il est intéressé par le public des seniors. Nous avons donc mis en place les premiers ateliers sur les tablettes numériques. […] Je considère que c'est un terrain d'expérimentation pour nous, certes, mais aussi et surtout pour eux, autant que faire se peut, donc qu'il soit valorisant pour eux, il faut qu'ils s'amusent, il faut qu'ils fassent des trucs. » (Paul, directeur d'un centre social.)

> « Là, on va créer un espace numérique avec un "fab lab". C'est l'idée d'enfoncer le clou encore. Cet après-midi, je vais rencontrer un responsable d'activités scientifiques. On veut vraiment avancer là-dessus. […] Ceux qui vont être sur ces missions-là sont motivés et très intéressés. Ça donne aussi une plus-value. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

Enfin, le dispositif du service civique peut être l'occasion pour certains dirigeants associatifs de former de futurs professionnels qui pourront potentiellement intégrer la structure d'accueil en tant que salariés à plus ou moins long terme, ou d'autres structures du même champ d'intervention ; les missions confiées aux jeunes volontaires font alors office d'expérience de préprofessionnalisation. Du point de vue des jeunes mais également de celui des associations, cette manière d'envisager le service civique comme une étape du parcours d'insertion professionnelle est particulièrement répandue dans certains secteurs d'activité comme l'animation socioculturelle ou le secteur médico-social ; nous y reviendrons dans la partie suivante.

> « Quasiment tous ceux qui sont aujourd'hui en poste de responsabilité sont arrivés par un service civique, plus un emploi d'avenir. Ils se disent que c'est la voie toute tracée, qu'eux aussi veulent faire ça, mais il n'y a pas de la place pour tout le monde et tout le monde n'est pas fait pour être animateur. C'est un métier, on teste. C'est intéressant et ça leur donne un an. » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

1.3 Différenciations des usages du service civique selon les associations

Si le recours au service civique s'articule entre une opportunité pour la jeunesse et un outil au service des besoins des associations, les résultats de l'enquête montrent toutefois des distinctions selon les configurations des associations et les secteurs d'activités dans lesquelles elles interviennent. Compte tenu de la taille de l'échantillon, il ne s'agit pas d'une étude comparative. Néanmoins, cette approche a deux intérêts. D'une part, les secteurs d'activité renvoient à des cultures professionnelles qui

influencent la manière dont sont mobilisés les volontaires en service civique. D'autre part, les configurations des associations permettent de saisir des nuances en fonction du type d'acteurs composant majoritairement les associations d'accueil.

Des variations selon les secteurs d'activité en lien avec les spécificités et les besoins des territoires

Les champs d'activités des associations axonaises se concentrent principalement dans cinq secteurs : le sport (22,7 % des associations en 2017), la culture et les loisirs (respectivement 17,6 % et 17,5 %), enfin, le social, et l'éducation et la formation (7,4 % et 7,2 %) [Recherches et solidarités, 2016]. L'évolution de ces secteurs et des acteurs qui les composent se répercute dans la manière dont les associations mobilisent les volontaires en service civique. Trois types de secteurs méritent de s'y attarder. Le secteur sportif et le secteur social renvoient à des configurations associatives relativement opposées avec d'un côté, une majorité d'associations sportives composées de moins de trois salariés (80 % au niveau national en 2012 [Bazin, Malet, 2014]), et de l'autre, le secteur social qui, dans le département de l'Aisne, emploie 53,5% des salariés des associations employeuses du territoire [Recherches et solidarités, 2016]. De plus, le secteur sportif et le secteur social renvoient à des figures professionnelles différentes : « [...] le secteur médico-social, fortement réglementé possède ses figures professionnelles avec notamment l'éducateur spécialisé. Le secteur sportif a normalisé l'encadrement, permettant à des éducateurs sportifs d'acquérir une forte légitimité » (Vachée *et al.,* 2014). Enfin, au sein du champ de l'économie sociale, on retrouve des associations de développement économique local avec une culture associative différente basée sur l'innovation. L'analyse des usages du dispositif de service civique selon le secteur d'activité des associations apporte des nuances aux grandes tendances identifiées sur le type de missions et le positionnement des volontaires par rapport aux autres acteurs associatifs.

▪ *Les volontaires dans le secteur sportif. Un secteur en tension*

L'ensemble des associations sportives rencontrées, fonctionnant principalement avec des bénévoles, soulèvent la difficulté de mobiliser des bénévoles. Pour autant, les exigences de la réglementation dans le secteur sportif pour les associations affiliées[16] nécessitent des ressources humaines pour réaliser l'ensemble de leurs activités.

> « On est un club de division nationale 1. En gros, on est au plus haut niveau amateur. On est semi-professionnel, si on peut dire. On a donc un cahier des charges à respecter au niveau des salariés et des choses à mettre en place pour avoir le label de division nationale 1. En fait, la division nationale 1 regroupe vingt clubs. Mais on est le plus petit budget. Du coup, c'est assez compliqué. En plus, on doit gérer tout ce qui est à côté pour ne pas délaisser les autres catégories. Après, on nous demande de mettre en place de l'information pour les plus jeunes. On a fait un centre de formation. C'est bien, mais ça coûte de l'argent, et surtout de la main d'œuvre. Le service civique nous aide. Par exemple, pour prendre en charge un entraînement, il faut un diplômé et il faut un tuteur pour six personnes. C'est souvent des groupes de dix ou quinze. Du coup, il faudrait deux personnes. Si on prend deux diplômés, ça délaisse une autre section. En gros, il est vrai que le service civique nous aide à avoir un diplômé et un service civique pour faire ce qu'on n'a pas le temps de faire. » (David, secrétaire d'une association sportive.)

[16] Les associations affiliées doivent se conformer à la réglementation du code du sport.

Les missions des volontaires peuvent permettre de réaliser des activités d'animation en parallèle des entraînements sportifs menés par du personnel expérimenté. L'expérience de service civique est souvent envisagée comme une formation dans le champ sportif ou de l'animation.

> « [Le volontaire] est en STAPS, ça lui fait une expérience professionnelle. C'est bien. D'ailleurs, en ce moment, il travaille sur sa formation pour être professeur de tennis en passant le DE, le "diplôme d'État". Du coup, ça entre tout à fait dans ce cadre-là. Il est donc dans son intérêt de faire des animations pour le tennis. Ça lui donne de la matière et il s'informe pour sa future formation. Le contrat civique, c'est bien. Mais s'il peut en plus en ressortir avec quelque chose pour sa future vie active, c'est du bonus. » (Josiane, présidente d'une association sportive.)

De plus, les missions de service civique peuvent également être pensées pour exercer des activités que les bénévoles n'arrivent plus à assurer.

> « On a une école de tennis qui fonctionne très bien. On n'allait pas passer notre mercredi après-midi à accueillir les gens. Les parents ont toujours des questions à poser, etc. Parfois, il s'agit même de surveiller les enfants. Étant donné que ce sont des petits, on ne peut pas les laisser partir tout seuls comme ça. Là, il attend que les parents viennent. Du coup, ça fait un contact. Mais nous, on ne pouvait plus se permettre d'être là tous les mercredis après-midi, des samedis matin et des samedis après-midi. » (Josiane, présidente d'une association sportive.)

Lorsque les missions sont cantonnées aux activités sportives, les volontaires peuvent permettre de décharger les acteurs associatifs d'une partie de leurs activités et le service civique a tendance à être principalement envisagé comme un palliatif au manque de ressources humaines. Ici, les missions sont souvent marquées par la récurrence des actions et par la faible marge de manœuvre dont les volontaires disposent. Enfin, ces associations s'avèrent relativement isolées dans la gestion des volontaires au niveau administratif et humain.

Certaines associations sportives mènent des actions culturelles et sociales en parallèle des activités sportives. C'est par exemple le cas d'un club de foot qui réalise du soutien scolaire et des sorties culturelles pour les jeunes adhérents. Ces actions répondent à un enjeu social fort identifié par l'association. Les volontaires ont particulièrement la responsabilité de l'organisation de ces activités.

> « Quand on a créé ça en 2014, on a essayé de créer… Si, nous, on avait un fils qui habitait là, qu'est-ce que l'on voudrait qu'il ait, aujourd'hui, à disposition ? En gros, on avait identifié chez le footballeur classique des petits problèmes. Manque d'ouverture à la culture. Ville de province, proche de la banlieue, vous voyez un peu. Concrètement, si on ne les emmène pas au Louvre, ils ne vont pas y aller. Après, niveau scolaire, c'est insuffisant. Voilà, c'étaient les deux points noirs que l'on avait identifiés, et on a essayé d'y remédier un petit peu, comme on peut, sans penser que l'on va faire des miracles. » (Alexandre, vice-président d'une association sportive.)

Dans les associations sportives, les volontaires interviennent plutôt en appui au personnel technique, bénévole et salarié, pour réaliser des activités annexes (animation en particulier) ou des tâches que les acteurs associatifs ne peuvent pas mener (permanence, accueil des parents). Ce positionnement s'explique à la fois par la spécificité du fonctionnement du champ sportif, mais aussi par les difficultés que rencontrent les associations à mobiliser des bénévoles, leur principale ressource humaine. Le service civique peut ainsi apparaître parfois comme une « roue de secours » indispensable au fonctionnement de l'association.

▪ *Le secteur social : les volontaires en milieu professionnel*

Le secteur social, largement professionnalisé se compose principalement de travailleurs sociaux dont la « reconnaissance est d'ordre statutaire et repose principalement sur la réglementation de l'exercice professionnel : définition des missions et des mandats, rémunération, organisation des formations et des voies d'accès aux postes de travail » (Ion, Ravon, 2002, p. 25). Pour les responsables associatifs, plus encore qu'une opportunité d'insertion socioprofessionnelle, la mission de volontariat en service civique s'apparente à un stage préprofessionnalisant. Les jeunes s'engageant dans ce type de structure sont également généralement à la recherche d'une expérience professionnelle en vue d'intégrer ce secteur à plus ou moins long terme (Becquet, 2011).

> « L'objectif est de permettre à des jeunes d'avoir un terrain, de se mettre en situation de travail, même si c'est un contrat d'engagement. Ils sont eux-mêmes dans un milieu professionnel. Cela leur permet de voir que le milieu professionnel, ce n'est pas aussi simple. Ce n'est pas "tout le monde est beau et tout le monde est gentil". Cela permet d'être en contact avec un public avec lequel ils n'ont pas forcément l'habitude d'être. Prendre confiance en eux. Je pense que c'est surtout les mettre en confiance, les rassurer et valoriser leurs compétences. C'était surtout l'objectif que leur première expérience soit valorisante. » (Thérèse, directrice d'une structure médico-sociale.)

À ce titre, des formations peuvent être proposées et doivent permettre aux volontaires de développer à la fois des compétences et des postures professionnelles.

> « Parfois, je pouvais les inscrire sur des formations externes. C'était des formations en direction du public en grande difficulté connaissant des addictions, surtout à l'alcool. Il y avait une formation sur les outils pédagogiques "Comment animer un groupe". Elles ont pu participer à cette animation. Il y avait aussi une formation sur "Mieux connaître les addictions", sur deux formations de trois jours. » (Thérèse, directrice d'une structure médico-sociale.)

Dans ce champ caractérisé par la faible présence de bénévoles, l'objectif des missions s'inscrit dans les objectifs de la structure. Les missions des volontaires complètent les activités des salariés et les déchargent d'une partie de leur action, notamment en menant des actions d'animation en direction des publics. Ici, les missions se justifient principalement par la possibilité d'améliorer la qualité des prestations aux publics bénéficiaires.

Si la distinction entre salariés et volontaires est affichée, elle se révèle plus complexe dans la pratique. Les relations hiérarchiques se caractérisent ainsi par un lien de subordination qui peut être fort et de potentiels risques de concurrence vécus par les salariés[17].

▪ *Des volontaires dans des secteurs à fort ancrage territorial : le développement économique local*

Si tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire poursuivent une finalité sociale, certaines structures se distinguent au travers de leviers d'action spécifiques : l'innovation sociale, l'ancrage local et le développement économique. Le pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un label

[17] Voir à ce sujet la partie 4.2 sur les relations d'accompagnement conflictuelles, p. 65.

national décerné par l'État à des territoires qui valorisent l'économie de proximité et favorisent la coopération locale pour permettre de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement (Lacroix, 2016). La commune de Soissons a été labellisée PTCE en 2016. Le projet porté par des acteurs économiques et des élus de la ville est mis en œuvre par une association. Cette « jeune » association constituée d'un coordonnateur, unique salarié de droit commun, s'appuie sur une équipe aux statuts atypiques : une personne en contrat aidé, un stagiaire en alternance et huit volontaires en service civique dans le cadre d'une intermédiation. Elle a pour rôle d'identifier et d'accompagner la création d'activités économiques avec un double objectif : répondre à des besoins de la population du territoire (par exemple en matière de mobilité, de gestion des déchets, etc.) et à des besoins d'insertion professionnelle. Les projets doivent ainsi pouvoir employer des personnes éloignées de l'emploi. Les objectifs de l'association se répercutent notamment dans la construction des missions, envisagées sous l'angle de l'insertion professionnelle.

> « Je ne connaissais pas le service civique avant. Ça m'intéressait de voir comment ça pouvait se passer. Je me disais que ça pouvait être une bonne expérience. Je ne me voyais pas mettre un master 2 pour de l'animation de page Facebook ,dans le sens où ça n'aurait pas été intéressant pour lui. Dans les missions que je donne, j'ai le sentiment qu'elles sont adaptées aux besoins de ces jeunes en service civique. S'il y a des fautes ou des erreurs de pratique sur la page Facebook, on peut rattraper les choses sans trop de risques. En fait, c'est vraiment une adéquation de besoins. Je trouve que c'est adapté dans le format par rapport aux besoins de la structure et pour eux, je trouve que c'est une bonne occasion. Ils peuvent apprendre à être plus rigoureux et à être autonomes. » (Pierre, coordonnateur d'une association de développement économique.)

De la même manière, les objectifs de l'association se répercutent sur les modalités de gestion des volontaires, pensées pour favoriser le renforcement des capacités des jeunes.

> « J'ai constitué les services civiques en groupe. Premièrement, ils travaillent mieux lorsqu'ils sont en groupe. Deuxièmement, c'est plus simple à gérer pour moi. Il y a un référent par groupe. Je pense que c'est difficile pour un service civique d'être isolé. C'est compliqué. En sachant que je veux qu'ils apprennent à être proactifs et autonomes. Je me dis qu'il est intéressant qu'ils se challengent entre eux. Si je leur demande un travail et qu'il se retrouve tout seul devant une feuille blanche, ça doit être stressant et frustrant. Ce n'est vraiment pas simple. Il faut au moins qu'ils soient deux. Ça leur permet de se challenger ensemble et de construire ensemble. D'ailleurs, c'est ce en quoi consiste le travail dans la vie professionnelle. Il s'agit d'arriver à travailler ensemble avec d'autres personnes. » (Pierre, coordonnateur d'une association de développement économique.)

Enfin, l'association, qui est axée sur l'innovation sociale, oriente les missions des volontaires vers l'expérimentation.

> « On est sur un projet qui est assez innovant dans la démarche. L'enjeu sur la première année, c'était de créer des démonstrateurs. La première année, on était vraiment concentrés sur le développement de projets. Au début [avec les volontaires], on faisait de la location de vélos. Il y avait deux axes dans la mission. Il y avait un axe qui était purement sur la relation client et un autre axe où ils développaient des projets de leur choix. L'enjeu était que nos vélos soient visibles et qu'on puisse se faire connaître sur le territoire. Je les ai donc informés de tous les projets qui pouvaient être faits. Ils ont listé tous ceux qu'ils avaient envie de faire. Ensuite, on a essayé de voir ensemble ce qui pouvait être le plus intéressant. Je leur ai demandé de se positionner en groupe sur les projets. En fait, ils ont choisi les projets qu'ils voulaient lancer et qui étaient en adéquation avec les besoins. » (Pierre, coordonnateur d'une association de développement économique.)

Cet exemple illustre bien la manière dont le projet associatif influence la mise en œuvre du dispositif de service civique. Ce projet associatif est intimement lié au secteur d'activité dans lequel l'association s'inscrit. À cette première distinction s'ajoute une seconde : le degré de professionnalisation des différentes structures associatives.

Une différenciation selon les configurations associatives

Dans ses travaux, Valérie Becquet distingue trois types de configuration associative : des associations « professionnelles » dont les membres sont très majoritairement ou exclusivement des salariés ; des associations « mixtes » où il existe un certain équilibre dans la présence de salariés et de bénévoles ; et des associations dites « de bénévoles » où les bénévoles sont nettement majoritaires (Becquet 2011, p. 39-48). De plus, une expérience préalable dans la mobilisation de volontaires et l'appartenance à un réseau associatif plus large peuvent être des éléments jouant favorablement sur la construction des missions et l'accompagnement des volontaires.

- ***Des associations professionnelles et mixtes intégrées à des réseaux nationaux***

Notre étude relève que les associations professionnelles ou mixtes ont, dans la majorité des cas, la possibilité d'offrir un accompagnement plus conséquent et de proposer une plus grande diversité de missions. Les volontaires interviennent plus fréquemment en appui aux acteurs associatifs, salariés et bénévoles.

> « Quand on est sur le terrain, on accompagne. On n'a pas à laisser un jeune en mission de service civique seul face à un public. C'est pareil pour les infirmières. Elles y vont avec le référent de pôle, les professionnels qui accompagnent sur les temps de formation et l'ensemble des services civiques qui sont là en fonction du nombre de services civiques qui sont présents sur le secteur. La dernière fois, ils y sont allés à quatre pour réaliser une formation. Il y avait trois services civiques, le professionnel plus le référent, ils étaient même cinq. Quand on a fait la formation aux enseignants, ce sont les trois services civiques qui sont venus présenter leur travail. Sur la mission communication, on n'a qu'une seule personne, par contre. Une personne, ici, coachée par deux salariés, mais c'est un petit peu différent. Sur un autre secteur, elles sont trois services civiques. Deux ou trois, c'est bien parce que je pense qu'il y a aussi besoin de cette communication entre eux, nécessaire pour que ça puisse faire évoluer le projet de vie ou le projet professionnel. » (Philippe, directeur d'une association populaire.)

Ainsi, l'accompagnement peut être dédoublé entre d'une part, le tuteur et d'autre part, des référents techniques[18]. Cette forme de spécialisation de l'accompagnement est possible grâce aux moyens humains présents. De plus, ce type d'organisation peut être appréhendé comme une « entreprise associative » (Hély, 2009) dans la mesure où ses modalités de mise en œuvre du dispositif en direction des jeunes sont autant de moyens de les former pour être de potentiels futurs salariés du monde associatif, en externe ou en interne de l'association d'accueil.

> « On a les formations BAFA et BAFD [brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur et brevet d'aptitude aux fonctions de directeur] qui arrivent aussi et on propose à nos jeunes en service civique la formation BAFA. On leur a même offerte cette année. Sur l'année 2017, on a offert à tous nos jeunes en service civique le BAFA, la formation du moins, ce qui fait que ça leur donne la possibilité de s'inscrire sur le territoire en tant qu'animateurs. Ça donne aussi envie, pourquoi pas, d'aller dans ce monde associatif à travers les centres de

[18] Voir à ce sujet la partie 3.2, p. 48.

> loisirs. Ça peut être bien aussi. Ça a d'ailleurs donné des envies à certains jeunes. Le BAFA et le BAFD vont peut-être ouvrir de nouvelles portes. » (Philippe, directeur d'une association populaire.)

L'objectif du projet associatif peut également justifier l'existence de services internes spécifiquement dédiés au développement du dispositif. C'est le cas d'une association d'éducation populaire rencontrée au cours de l'enquête, dont le projet associatif porte sur l'émancipation des jeunes. Les objectifs du dispositif coïncident avec ceux de l'association : l'émancipation des jeunes volontaires et des publics visés à travers les missions elles-mêmes. Cette association dispose d'une expérience antérieure dans la mobilisation de dispositifs de volontariat et appartient à un réseau associatif plus large. Un circuit de validation entre l'association locale et le niveau national a été organisé pour vérifier la conformité des missions avec le projet associatif.

> « Tout ce qu'on fait, tout ce qu'on émet, passe par le national avant de partir à l'Agence du service civique. Si on émet une nouvelle mission, on est obligé de la soumettre auparavant, voir si ça rentre bien dans le référentiel et si on ne se trompe pas. Il y a donc un double contrôle. On le fait en interne, mais il y a aussi un contrôle national. » (Sophie, tutrice, association d'éducation populaire.)

Les ressources humaines dédiées au service civique permettent d'appuyer les autres membres de leur réseau – ici l'association basée dans l'Aisne – notamment en élaborant et en diffusant des documents internes sur le service civique. Dans l'association rencontrée, le référentiel des missions de service civique réalisé par l'Agence du service civique (ASC) a été adapté et enrichi en intégrant les objectifs de l'association. Ce type de document est une ressource permettant aux acteurs de vérifier la bonne utilisation du dispositif au regard des objectifs fixés tant par l'ASC que par l'association au niveau national.

> « On essaye d'avoir des missions valorisantes, enrichissantes, qui sont aussi porteuses de messages et valorisantes pour le jeune, mais surtout pour le bien commun. On est une fédération d'éducation populaire, donc le but est de les ouvrir à l'extérieur. Je veux dire que c'est presque inné de savoir où poser une mission et où ne pas en poser. » (Sophie, tutrice, association d'éducation populaire.)

Dans le département de l'Aisne, 1 005 associations emploient des salariés, mais plus de la moitié (52 %) d'entre elles ont moins de trois salariés (Recherche et solidarité, 2018). Ainsi, les associations disposant de ressources humaines spécifiquement consacrées aux volontaires en service civique (au niveau local ou par le biais du réseau) et de moyens leur permettant de proposer des formations en cours de mission, voire des possibilités d'embauche à la fin du service civique, semblent plutôt rares[19].

- ***Des associations de bénévoles isolées dans la gestion et le déploiement du service civique***

Pour les associations ne disposant pas de ressources humaines conséquentes, et composées principalement de bénévoles, la majorité du temps des acteurs consiste à réaliser les activités. En l'absence de ressources humaines consacrées aux fonctions supports (administration, gestion des ressources humaines, comptabilité, etc.), la demande d'agrément, la gestion des volontaires, le tutorat s'avèrent complexes et ajoutent une charge du travail supplémentaire[20]. Pour se décharger des

[19] Voir à ce sujet la partie 2.1 sur les difficultés financières et de ressources humaines des associations, p. 25.

[20] Voir à ce sujet la partie 3 sur la gestion associative des jeunes, p. 39.

activités administratives liées au dispositif, certaines organisations passent par l'intermédiation[21] avec une structure tierce. Le principal interlocuteur, la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de l'Aisne, aide ces associations, mais ne peut couvrir tous les besoins. À ce titre, des entretiens collectifs ont pu être l'occasion (la première ?) pour échanger sur les difficultés rencontrées.

« L'entrée dans le dispositif d'organismes peu habitués à animer des formes volontaires ou bénévoles d'engagement au sein de leur structure nécessite une attention toute particulière » (Blanchet, Serres, 2017, p. 154). Cette recommandation établie en 2017 par le Conseil économique, social et environnemental, peut également s'appliquer à certaines associations au sein desquelles, sans expérience préalable de la mobilisation de volontaires, la connaissance du dispositif est peu maîtrisée. À ce titre, lors des entretiens menés durant l'enquête de terrain, le vocabulaire utilisé ou, à l'inverse, la méconnaissance de termes spécifiques au dispositif est révélateur[22].

Pour ces associations, composées en majorité de bénévoles et peu expérimentées dans la mobilisation de volontaires, les risques de dérives, en particulier en matière de substitution à l'emploi, semblent plus présents. Les missions de volontaires en service civique ont plutôt tendance à répondre au manque de ressources humaines nécessaires à la réalisation quotidienne des activités.

[21] L'intermédiation permet d'accueillir **un volontaire mis à disposition par un organisme agréé** : « Les associations agréées peuvent avoir l'autorisation de mettre à disposition des volontaires auprès d'un organisme tiers. Cette mise à disposition se formalise par la signature d'une convention tripartite entre le volontaire, la structure agréée qui met à disposition le volontaire, et l'organisme d'accueil. Il n'est pas nécessaire dans ce cas pour la structure d'accueil de demander son propre agrément. » Site Internet de l'Agence du service civique (www.service-civique.gouv.fr/page/comment-concretiser-votre-projet-d-accueil).

[22] Se référer à la partie 2.2, p. 29.

2. Un outil de ressources humaines au risque de la substitution à l'emploi et au bénévolat

Par Clotilde Talleu

À partir du moment où, d'une part, le recours au dispositif du service civique par les associations représente à la fois une opportunité pour la jeunesse dans son parcours d'insertion sociale et professionnelle et un outil au service des structures pour la mise en œuvre de leur projet et le développement de leurs activités, et que, d'autre part, les missions des jeunes sont généralement étroitement articulées avec celles des autres acteurs du travail associatif – salariés et bénévoles –, la question de l'usage du service civique comme outil ou complément de ressources humaines doit être posée. Elle doit l'être d'autant plus aujourd'hui dans le contexte de difficultés et d'incertitudes que rencontre le secteur associatif dans ce domaine, qui rend plus pressant le risque de substitution à l'emploi et au bénévolat identifié dès la construction du dispositif du service civique.

2.1 Face aux difficultés financières et de gestion des ressources humaines, l'opportunité du service civique

D'une manière générale, les associations ont recours à deux principaux types de ressources humaines pour la mise en œuvre de leur projet : les bénévoles et les salariés. Quelle que soit leur configuration – associations « professionnelles », associations « mixtes » ou associations dites « de bénévoles », pour reprendre la classification de Valérie Becquet – les associations françaises font face actuellement à des difficultés et des incertitudes dans la gestion de leurs ressources humaines, liées d'un côté à la modification des formes d'engagement bénévole et, de l'autre, à l'évolution des politiques publiques de soutien aux associations et d'aide à l'emploi, dans le secteur non marchand.

Évolution des formes d'engagement bénévole au sein des associations

Tout d'abord, nombreux sont les organismes d'accueil interrogés qui éprouvent des difficultés à recruter des bénévoles et/ou à disposer de bénévoles autres que de « zappeurs », qui se mobilisent sur un temps court, irrégulièrement et généralement plutôt lors d'événements ou pour des tâches ponctuelles. Les engagements sont versatiles et il devient de plus en plus difficile pour les dirigeants de pouvoir compter sur les bénévoles pour des missions récurrentes ou structurantes de l'activité de l'association.

> « On a des bénévoles dans notre structure, mais aujourd'hui les bénévoles ne sont plus dans l'engagement qui était là autrefois. C'est à dire, des bénévoles viennent me dire : "Je suis là une heure par semaine pour… par exemple pour l'accompagnement scolaire, le lundi de telle heure à telle heure." Mais, après, ils vont le faire deux, trois fois, et après ils vont dire : "Ben non je n'ai pas envie." C'est là le problème du bénévole, on ne peut plus compter sur eux. » (Anne, présidente d'une association culturelle et de loisirs.)

> « Historiquement, on a toujours marché avec des bénévoles, mais il y en a de moins en moins. On est de plus en plus dans du clientélisme et c'est très compliqué. Rien que pour être au Conseil d'administration et faire une réunion tous les mois, on est dix, mais on les fait à six. Quand j'ai commencé, en 2003, ce n'était que du bénévolat. J'étais entraîneur bénévole. Jean-Luc qui est maintenant au conseil d'administration était entraîneur bénévole. On marchait comme ça, on a été éduqués comme ça. Aujourd'hui, les parents déposent leur gamin, vont faire leurs courses, reviennent deux heures après et ne savent pas du tout ce qui s'est passé. […] On n'est plus du tout dans la même démarche. Avant, il y avait une notion de club, mais ce n'est plus le cas. C'est vraiment du clientélisme. On rend un service. » (Marc, président d'un club sportif.)

Ces constats s'inscrivent dans une tendance lourde observée depuis plusieurs dizaines d'années, marquée par une évolution des modes d'engagement au sein des associations. Selon Jacques Ion (Ion, 2001), la montée en puissance des processus d'individualisation dans les sociétés modernes a entraîné au sein des associations une recomposition des rapports entre les « je » individuels, le « nous » du collectif et les « ils » de l'extérieur. Cette nouvelle articulation a engendré une transformation des modes d'engagement ; le modèle de l'« engagement affilié », militant, qui s'organisait autour d'un « nous » support d'une forte sociabilité interne, ancré sur des proximités sociales ou géographiques et conforté par la pratique en commun du même lieu de vie collective, a progressivement cédé sa place à celui de l'« engagement distancié » valorisant plutôt des engagements contractuels, ponctuels, limités dans le temps comme dans les objectifs. L'« engagement affranchi » a poursuivi ce processus ; ce dernier repose en effet sur une participation éphémère, à la carte et multiple. Cette nouvelle forme d'engagement associatif qui consiste de plus en plus aujourd'hui en une mise à disposition de soi, résiliable à tout moment, est symbolisée par l'image du post-it, détachable et mobile.

Des difficultés de faire le pari de l'emploi salarié

Si faire le pari de l'emploi salarié peut être considéré comme une solution pour remédier à l'évolution des formes d'engagement bénévole – sur laquelle les associations ont finalement peu de prise – cette perspective reste problématique pour nombre d'associations interrogées.

Pour les plus petites d'entre elles, fonctionnant principalement sur le principe du bénévolat et ayant relativement peu d'adhérents ou d'usagers, recruter un salarié n'est pas envisagé par les dirigeants, non seulement en raison de leurs ressources financières insuffisantes – un poste salarié coûte cher –, mais également au regard de leur volume d'activité parfois trop faible et souvent trop irrégulier pour justifier l'embauche de personnel même à temps partiel.

> Dirigeant 1 : On n'a pas les moyens de payer un salarié vu combien ça coûte. On n'a pas les reins assez solides.
>
> Dirigeant 2 : J'ai une subvention annuelle pour 70 licenciés de 550 euros pour un an ! Je fais quoi avec ? C'est impossible.
>
> Dirigeant 3 : Nous, on a fait un projet de recrutement l'année dernière d'un emploi avec le CNDS (Centre national de développement du sport) de l'Aisne, avec une aide sur cinq ans et l'on s'est fait retoquer, parce que la structure n'est pas suffisamment solide. On est un club qui compte actuellement un peu plus de cent licenciés, donc notre volume budgétaire ne nous permet pas d'envisager de faire pérenniser l'emploi.
>
> Dirigeant 2 : On avait les emplois aidés. Ça nous coûtait environ trois cents euros par mois. À la fin de l'année, ça fait un beau budget.
>
> (Extrait d'un focus groupe réalisé des structures associatives fonctionnant principalement au bénévolat.)

S'agissant des associations « professionnelles », elles sont nombreuses à exprimer des difficultés pour créer de nouveaux emplois, voire pour maintenir, ceux existants. Elles évoquent notamment la baisse structurelle des subventions de fonctionnement, l'arrêt de certains instruments de politique publique comme les « nouvelles activités périscolaires » (NAP), qui permettaient aux structures de l'animation, des loisirs et du sport de développer de l'activité, l'arrêt ou la diminution des aides à l'emploi de l'État (emplois d'avenir ; contrats uniques d'insertion-contrats d'accompagnement à l'emploi [CUI-CAE])[23], ainsi que l'adoption de la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) dont le redécoupage des régions a pu amener (pour celles concernées) une refonte des politiques d'aide aux associations et l'arrêt – momentané ou définitif – de certains dispositifs.

Au-delà de la baisse des ressources financières liées à l'évolution des politiques publiques, la transformation des modalités de financement avec la baisse des subventions et l'explosion des commandes publiques[24] affecte également le développement associatif à plusieurs niveaux. Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog ont ainsi montré que la généralisation des commandes publiques a eu pour effet de créer davantage d'incertitudes dans la gestion associative – l'obtention du financement demande un travail préalable important, n'est pas garantie et est versée pour une période définie, généralement celle de la durée du projet –, et de concentrer davantage les financements publics dans les grandes associations qui ont la taille critique et les ressources humaines suffisantes pour accéder à ce type de ressource.

> « On a une subvention de la mairie. Historiquement, on a toujours eu la Région et le Département, mais on n'a plus que le Département. La Région donnait pour le centre de formation, mais ça a été shunté. Après, on a quelques dotations du ministère des Sports, parfois pour des ballons, etc. C'est de l'argent destiné à faire quelque chose de spécifique. Pour les administrations, c'est à peu près tout. Après, on a des partenaires privés qui participent via le bouche-à-oreille principalement. (…) Il y a deux ou trois mois, on était étranglé. Là, c'est plus sein. Ça va et ça vient, en fonction de quand rentre l'argent. C'est compliqué. » (Marc, président d'un club sportif.)
>
> « Aujourd'hui, la difficulté, c'est que nous sommes un organisme de formation, donc les aléas des changements politiques, des mesures, nous impactent directement par moments. Nous répondons à des marchés, nous n'avons pas de subvention de fonctionnement. (…). En fait, nous n'avons pas toujours des moyens, du coup, il faut avoir un peu d'énergie et d'imagination. » (Audrey, directrice d'un centre de formation.)
>
> « Là, on est plutôt vers la diminution (de ressources humaines) par rapport à la disparition des contrats aidés. On n'a pas pu renouveler le poste de deux personnes. C'était sur des postes d'animation. Là, on va sûrement sur une transformation par rapport aux contrats d'apprentissage. Ce sont des gens qui sont en formation BTS. Il faut que je m'y intéresse, parce que les Hauts-de-France annoncent qu'il y aura une subvention supplémentaire. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)
>
> « Nous avons perdu les aides de la Région. À l'époque, on avait ce que l'on appelle des Emplois solidaires. On avait quatre aides aux postes qui ont été renouvelées une fois deux ans et après, on ne les a plus eues. C'est une perte de près de 50 000 euros, c'est énorme. De toute façon, que ce soient les CUI-CAE ou les

[23] Ces contrats sont fortement utilisés par le secteur privé non marchand et les associations. En 2016, 439 000 contrats aidés ont été signés ou reconduits dans le secteur non marchand, après 411 000 en 2015. Après avoir augmenté de 22 000 en 2015 et de 50 000 en 2014, le nombre de bénéficiaires de contrats aidés du secteur non marchand s'est stabilisé : il a atteint 354 000 fin 2016, comme fin 2015. (Voir Conjoncture française, Les contrats aidés en 2016, INSEE, note de conjoncture, mars 2017.)

[24] Les commandes publiques regroupent les financements qui relèvent de contrats passés avec les pouvoirs publics en contrepartie des prestations que les associations offrent (Prouteau., Tchernonog, 2017)..

> emplois d'avenir, cela a un impact direct. Pendant quelques années, ça nous avait permis de développer de l'activité et d'avoir une main-d'œuvre qui ne coûtait pas cher. Il faut être clair, ce n'est pas vulgaire. D'un autre côté, aujourd'hui, les services que l'on propose ne seront plus au même tarif. Les activités que l'on propose aux gens ont un coût lié au fait que notre masse salariale est compensée par du transfert de charges. Demain, si l'on n'a plus ce transfert de charges, les coûts des activités ne seront plus les mêmes et l'on ne va donc plus s'adresser à la même population. […] On a un budget de 850 000 euros à l'année constitué de plein de petits bouts de plein de choses. » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

Dans ce contexte difficile, les dirigeants de ces associations « professionnalisées » se muent en véritables développeurs à la recherche constante de solutions pour maintenir les emplois, ne pas augmenter de manière démesurée la charge de travail des salariés en poste, et préserver les activités tout en évitant de faire porter le coût des transformations aux usagers et ainsi déplacer les projets associatifs vers les publics plus solvables. Parmi le panel de solutions (mutualisation de l'emploi, développement de la polyvalence des salariés, renforcement des ressources propres par la prestation de services, externalisation de certaines fonctions support, etc.), le dispositif du service civique peut être vu comme une opportunité – une aubaine diront certains – pour faire face aux difficultés de ressources humaines. Pour Cécile Vachet, Christophe Dansac et Patricia Gontier (2014), la question des moyens est au cœur de l'utilisation du dispositif du service civique ; il présente un effet d'opportunité pour obtenir de la main-d'œuvre à moindre coût, c'est même souvent le seul moyen de l'obtenir. Le service civique revêt également d'autres avantages : un dispositif souple, peu engageant dans la durée et flexible, offrant une possibilité de renouvellement, une gestion et des démarches plutôt faciles à effectuer et peu gourmandes en temps[25].

> « Sur les plus jeunes, on avait un vrai besoin, parce que c'était l'époque où l'on avait plus de cent gamins. On avait des lacunes d'encadrement. On nous le faisait remarquer et nous en étions conscients. […] Après, on n'a pas les moyens de reprendre des contrats à côté. On n'y arrivera jamais et de toute façon, ce n'est même pas la peine que l'on se pose la question. Le service civique est le meilleur compromis, en termes de résultats et d'économies, que l'on ait trouvé pour le moment. » (Marc, président d'un club sportif.)

> « Financièrement, c'est plus qu'intéressant. […] Le peu d'argent que l'on met peut nous être remboursé par le Département. C'est même beaucoup, par rapport au dispositif, mais tant mieux. Nous en profitons. Au-delà de tout cela, sur l'environnement informatique (la principale mission du volontaire consiste en l'animation d'ateliers numériques pour aider les publics seniors à utiliser des tablettes tactiles), nous n'avions pas forcément de besoins précis au départ, et l'idée était d'avancer en s'adaptant aux besoins. Partir sur un contrat rémunéré, c'est bien lorsque l'on est sûr d'avoir le public et que cela va fonctionner. Sinon, cela ne présente pas beaucoup d'intérêt. […] Et puis, au niveau salarial, c'est un peu plus compliqué. De toute façon, c'est plus compliqué. Le service civique, c'est beaucoup plus souple. On avance également avec ce que la personne qui fait le service civique peut proposer. […] Les atouts, c'est… je ne vais pas le dire comme cela… mais on pourrait résumé par de la main-d'œuvre pas chère… bon je ne vais pas dire cela comme ça mais c'est… on pourrait le dire quand même comme ça. C'est une réalité aussi… mais de notre côté, s'il n'y avait pas eu de service civique, on se serait organisé en interne… on aurait fait moins bien sûrement, ou alors on n'aurait pas fait, ou alors on aurait attendu plus longtemps pour le faire… ou alors on aurait demandé des financements exprès pour identifier des choses et pour le faire de façon salariée. Donc, ça nous a permis une souplesse dans le développement du projet, sans grandes exigences non plus… voilà des envies, des orientations qu'on a pris mais sans forcément avoir des… des exigences de résultats en chiffres… […] Et après le glissement… voilà, il y a des missions qui sont plus adaptées à un glissement que d'autres… le côté numérique/seniors, ça pourrait glisser sur un petit boulot d'une dizaine d'heures par

[25] Ce constat doit être toutefois nuancé. Certains dirigeants de petites associations fonctionnant essentiellement sur le bénévolat ont exprimé des difficultés pour réaliser les démarches administratives liées à l'agrément de la structure, à l'accueil et à la mise en formation des volontaires.

semaine… rien ne nous empêche de le faire, vous me direz, mais tant qu'on aura la facilité de passer par des services civiques, on le fera. » (Paul, directeur d'un centre social.)

Néanmoins, si le service civique peut être considéré et utilisé par certains dirigeants comme un instrument permettant de compléter leurs ressources humaines dans un contexte de cumul de difficultés et d'incertitude, il faut se garder de tirer des conclusions hâtives, éviter de sortir le carton rouge trop rapidement ou de brandir l'étendard de la substitution à l'emploi et au bénévolat sans précautions ; ces mécanismes restent complexes et recouvrent des réalités différentes

2.2 La substitution à l'emploi et au bénévolat : de la proximité sémantique à l'émergence d'une zone grise

Le risque de substitution à l'emploi et aux engagements bénévoles est consubstantiel à la création et au déploiement du service civique ; pour les plus critiques, il s'agirait même d'une stratégie politique. L'institutionnalisation du volontariat témoignerait d'une logique de substitution des dispositifs publics d'emploi aidés par des programmes associatifs, autrement dit, elle s'apparenterait à « une politique de l'emploi qui ne dit pas son nom » (Simonet, 2010).

Les récents rapports du Conseil économique, social et environnemental et de la Cour des comptes mettent en garde contre les risques de dévoiement du service civique, notamment dans le cadre de l'universalisation du dispositif souhaitée par le gouvernement (Blanchet, Serres, 2017 ; Cour des comptes, 2014). De son côté, la loi dite « Égalité et citoyenneté » du 27 janvier 2017 a permis de repréciser les contours des principes de non-substitution et de complémentarité du service civique ; rappelant que les missions des volontaires ne se substituent ni à un emploi ni à un stage et sont complémentaires des activités confiées aux salariés. La tentation, nous l'avons vu, peut être grande dans le contexte actuel de recourir à ces jeunes, dont le coût est faible, en lieu et place d'un salarié ou d'un bénévole.

La substitution à l'emploi, un glissement sémantique

La proximité entre l'engagement en service civique et le monde salarié appartient tout d'abord au registre discursif. Alors que d'après le CESE (Blanchet, Serres, 2017), la sémantique du dispositif du service civique est plus proche de celle du bénévolat que du salariat, le champ lexical de l'emploi est quasi omniprésent dans les discours des acteurs du monde associatif interrogés, qu'ils soient dirigeant ou tuteur, salarié, bénévole ou volontaire, engagé dans une association « professionnalisée » ou dans une structure fonctionnant uniquement sur le principe du bénévolat, et n'ayant jamais recouru à l'emploi. Les discours donnent fréquemment à entendre un mélange des genres : l'indemnité devient régulièrement un « salaire » ou une « paie », le volontaire un « employé », l'engagement du jeune un « emploi », le service civique un « emploi civique », etc. Si certaines personnes interrogées se reprennent et corrigent leurs propos, pour d'autres, l'usage de la rhétorique de l'emploi semble revêtir les habits de la normalité. Les frontières ne semblent pas claires entre les deux formes de travail associatif, la mise en évidence des

similarités est fréquente chez les personnes interviewées et l'identification des divergences semble *a contrario* peu évidente (excepté sur le terrain du montant de l'indemnité).

> « Son salaire. Franchement, son salaire, c'est la misère… parce qu'on a des Services civiques qui viennent de Ternay déjà rien que pour payer leur train, c'est vraiment la misère pour ce qu'ils font. Là où je travaille, je le vois, ils se donnent à fond. Leur salaire, c'est…vraiment la misère. » (Karim, tuteur, centre socioculturel.)

> « Dirigeant 1 : Ce que l'on espère, c'est que ces emplois vont perdurer. Si ça s'arrête du jour au lendemain, tout ce que l'on a fait pendant un an ou deux risque de…

> Dirigeant 2 : C'est presque devenu indispensable. Ça soulage tout le monde. » (Extrait d'un focus groupe réalisé des structures associatives fonctionnant principalement au bénévolat.)

> « J'ai vu le dedans, si on peut dire, en tant que contrat similaire au service civique et maintenant, je vois l'extérieur. Je sais donc à peu près ce qu'ils attendent quand ils viennent ici. […] Ce n'était pas un service civique, mais un CUI-CAE. […] Pour moi, c'était à peu près la même chose puisqu'on avait des temps de formation, on avait un tutorat. C'était donc quasiment la même chose. » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

> « Anaïs a débuté en tant que stagiaire chez nous et non en tant que service civique. Et après, elle est arrivée en tant que service civique. Le problème est que, quand on commence en tant que stagiaire dans une boîte, même si on est embauché – j'ai vu le cas – on vous voit toujours comme un stagiaire. Cela ne plaisait pas à Anaïs parce que je disais que c'était ma stagiaire. Et elle disait : "Mais non, je suis service civique." Et je lui disais que c'était la même chose. Et non pour elle, c'était important, cela avait du sens, et pour moi, cela n'en avait pas forcément. » (Sabrina, tutrice, structure médico-sociale.)

Le sens que les jeunes attribuent à leur expérience de volontariat porte également l'empreinte des logiques du monde salarié ; la rhétorique de l'engagement au sens de « mission d'intérêt général » est largement absente de leurs discours quand il s'agit d'expliquer leur choix de réaliser un service civique (voir encadré 1, p. 35). Au-delà d'utiliser le registre de l'emploi quand ils racontent leur expérience au sein de l'association, les jeunes insistent fréquemment sur les similitudes de leurs missions avec celles du monde professionnel. Ils replacent également régulièrement leurs relations de travail dans un schéma hiérarchique et se considèrent généralement comme des subordonnés. Dès lors, le service civique revêt une composante économique fondamentale ; c'est un travail qui ne dit pas son nom, pour reprendre l'expression de Magali Bacou *et al.* (2014) mais qui est considéré comme tel par les volontaires quand ils parlent de leur engagement.

> « J'ai eu mon bureau. C'était un rêve. Pour un travailleur social, le rêve est d'avoir un beau bureau. Je me sentais travailleur social un peu. Un bureau, pour moi, toute seule ! […] C'est génial. C'est génial parce qu'on a l'impression d'avoir un vrai poste… On a l'impression d'être, entre guillemets, titulaire de son poste… c'est vraiment son propre poste, à proprement parler, et on a l'impression qu'on nous fait confiance, et qu'on se sent vraiment valorisé. Le fait qu'il n'y ait pas quelqu'un tout le temps en train de nous surveiller, d'épier tout ce qu'on fait, on se sent vraiment valorisé. » (Samia, volontaire, structure médico-sociale.)

> « C'est juste la référente, donc c'est elle la "chef" du groupe, mais on travaille pareil, on fournit le même travail. » (Thomas, volontaire, centre socioculturel.)

> « Volontaire 1 : Oui, c'est un emploi.

> – Volontaire 2 : Moi, c'est pareil, je ne vois pas ça comme un truc à part. service civique ou pas, c'est un emploi.

> – Volontaire 1 : Parce que c'est quand même beaucoup de responsabilités. Pour moi, c'est un emploi, ça n'est pas parce que c'est un service civique et que c'est payé une certaine somme que c'est un petit truc, parce qu'il y a beaucoup de responsabilités derrière.

– Volontaire 2 : Voilà, c'est ça, on a beaucoup de responsabilités.

– Volontaire 1 : Pour moi, c'est un emploi.

– Volontaire 3 : Pour moi c'est pareil, il y a juste le salaire qui change ». Extrait d'un focus groupe réalisé avec des jeunes volontaires d'un centre socioculturel

– Volontaire 1 : Quand on travaille le week-end, je pensais quand même qu'on était plus payé.

– Volontaire 2 : Oui. Aux xxx [événement culturel auquel les jeunes ont participé], moi, j'ai fait 20 heures-3 heures et quelques du matin. Je pensais du coup qu'il y aurait un petit plus, mais non. Je ne savais pas. C'est quand même la nuit.

– Volontaire 1 : On fait quand même comme un salarié finalement. On fait le même travail. » (Extrait d'un focus groupe réalisé avec des jeunes volontaires d'un centre socioculturel.)

Cette convergence entre les représentations des dirigeants, tuteurs, salariés, bénévoles et volontaires ouvre la voie à une forme de relativisation des critiques formulées à l'encontre des associations sur leur usage du service civique. Le rapprochement entre le dispositif du service civique et les logiques de l'emploi salarié semble se faire avec la complicité des jeunes, à la recherche avant tout d'une expérience professionnelle (voir encadré 1, p. 35). Le système semble ainsi bien huilé ; tout le monde a l'air d'y gagner – dirigeants et volontaires – à condition toutefois de mettre en partie de côté la définition et la philosophie originelle du dispositif.

Les principes de complémentarité et de non-substitution des missions, une zone grise

Dans certains cas, la proximité entre l'engagement de service civique et l'emploi salarié sort du domaine des représentations pour venir se nicher dans les pratiques. L'étude des missions attribuées aux jeunes permet de proposer une première clarification de la façon dont la substitution à l'emploi et au bénévolat peut se concrétiser dans certaines structures, chez certains volontaires.

Comme cela pouvait être attendu, l'enquête de terrain montre l'existence de situations relativement peu nombreuses où les missions d'un jeune en service civique se composent intégralement de missions habituellement attribuées à des salariés ou des bénévoles. Parmi les cas les plus fréquents : des volontaires qui sont sur des missions identiques à celles d'un ancien salarié dont le contrat s'est récemment arrêté ; des jeunes qui basculent d'un stage ou d'un contrat aidé vers un engagement en service civique, tout en conservant des missions largement similaires ; des jeunes volontaires qui sont comptabilisés sous le même statut que les salariés dans certains dispositifs comme les accueils collectifs de mineurs, etc.

Ces formes de substitution à l'emploi et au bénévolat sont plus ou moins avouées. Là où certains acteurs associatifs éprouvent de la gêne à évoquer ces pratiques ou les passent sous silence[26], d'autres plus nombreux en parlent sans difficulté, voire se montrent compréhensifs, notamment quand il s'agit de petites structures associatives qui n'ont pas les moyens de développer leurs ressources humaines.

[26] La réalisation d'entretien avec des acteurs associatifs diversifiés au sein des structures permet de recouper les informations sur ce sujet. Dans certains cas, les discours divergent entre celui des dirigeants de structures (président ou directeur) et celui des tuteurs, des salariés, voire des jeunes, sur les questions de substitution à l'emploi.

D'autres acteurs associatifs s'inscrivent enfin dans une posture de résistance et dénoncent fortement les cas de substitution à l'emploi – ou les tentatives – que cela soit au sein de leur propre structure ou d'associations de leur connaissance. Ils refusent que le service civique s'apparente à du sous-emploi.

> « On aimerait bien [salarier du personnel]… C'est vrai que les services civiques, ils ont quand même une place importante dans nos structures, parce qu'avec la fin des contrats aidés… Quand on avait un CUI [contrat unique d'insertion], ou quelqu'un comme ça, et bien c'était quelqu'un sur qui on pouvait compter. Mais, maintenant on n'en a plus… même si on en avait qu'un. Donc, c'est vrai que si on a des jeunes en service civique, ça peut aider aussi. ». (Jean, tuteur, association culturelle et de loisirs.)

> « Qui sont les premiers qui le font ? Pôle emploi, la CAF[caisse d'allocations familiales], la Caisse primaire d'assurance maladie [CPAM]. Ce sont tout de même les organismes d'État qui mettent des services civiques au point informatique à Pôle emploi. Avant, c'étaient des conseillers Pôle emploi qui accompagnaient les gens pour la prise en main du poste informatique. Pourquoi ce serait anormal pour certaines structures associatives, alors que les structures de l'État le font ? Il ne faut quand même pas déconner. Après, que des structures qui ont un seuil de rentabilité énorme le fassent, cela m'énerve. Une petite association qui va prendre un service civique pour laver les maillots de foot, les repasser et organiser les matchs, alors que quelqu'un pourrait le faire en étant salarié, ce n'est pas normal, quand Pôle emploi, la CAF, la CRAM [caisse régionale d'assurance maladie] et la CPAM le font. Il n'y a pas deux poids et deux mesures. […] S'il y a un vrai projet de développement [au sein de l'association] et que la structure n'a pas les moyens de son projet, plutôt que d'aller faire des emprunts ou d'utiliser des outils financiers, s'emparer d'une jeunesse qui a besoin d'être accompagnée, mais qui peut produire de la richesse locale, pourquoi pas ? » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

> « Après, pour les emplois aidés, la passerelle est vite franchie. Mettez-vous à la place des organisations : on a une personne qui peut être la même jusqu'à 35 heures et qui va nous coûter sept euros par mois après tous les remboursements, donc ça peut être intéressant. Quelles sont les autres possibilités pour les collectivités et les associations ? C'est un peu compliqué. […] On est toujours à la frontière, un volontaire va remplacer un salarié sur certaines actions. […] Le 30 janvier, on aura une réunion avec la CAF qui n'est pas tout à fait contente, car elle s'est rendu compte que l'on est sur certaines actions avec des services civiques, alors qu'il faut des professionnels. Là, on va être sur la discussion par rapport à ça. Comme on n'a pas les moyens, c'est un peu compliqué. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

> « Moi, je me bats. Même ici, je me bats pour pas que les services civiques fassent vraiment le travail d'un salarié. Il y a certains services civiques qui font de l'encadrement de mineurs, alors qu'on ne devrait pas. Du coup, ça fait maintenant deux ans que je me bats, même avec la hiérarchie, parfois, pour leur dire : "Non, on ne peut pas." Parce que je tiens vraiment à cet aspect engagement. Et surtout, là, en ce moment, avec les contrats aidés qui disparaissent au fur et à mesure, les structures sont amenées à prendre des services civiques pour combler ce besoin. Et du coup, je veux vraiment veiller à éviter cette dérive. […] Là, je prends l'exemple de l'encadrement de mineurs. On va mettre un jeune en service civique dans l'encadrement de mineurs. Donc il va compter dans les effectifs et on va parfois lui valider un stage pratique BAFA [brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur), alors que si on lui valide un stage pratique BAFA, ça veut dire que le volontaire a pris une place de quelqu'un qui aurait pu être salarié. Et donc, là, la limite, elle est là. Et du coup, parfois, ça va au clash. […] Il y a certaines missions qui ont été aussi rédigées par rapport, comme je vous le disais, à la perte des contrats aidés. […] Parce que je rédige [les offres de service civique] pour les autres aussi, donc avec eux. Je me pose, je dis : "Bon, concrètement, qu'est-ce que vous attendez du volontaire." Et après, j'essaie aussi d'enrober les choses, justement par rapport à cette histoire de LAEP [lieu d'accueil enfants-parents], etc., pour que ça passe bien vis-à-vis de l'Agence du service civique. Mais aussi pour éviter que le volontaire ait l'impression qu'il remplace un salarié. Ça se voit vis-à-vis de l'Agence du service civique ou de la DDCS [direction départementale de la cohésion sociale], mais aussi pour le service civique. […] Du coup, c'est un chantier à la fois. Là, j'ai réussi à ce que les volontaires ne soient plus en encadrement de mineurs, donc là, l'objectif, c'est qu'après, les volontaires ne soient plus sur des missions qui pourraient être celles d'un salarié. » (Kévin, tuteur, centre socioculturel.)

Les cas de transfert de l'intégralité des missions d'un salarié ou d'un bénévole vers un jeune en service civique, autrement dit, le remplacement d'un salarié ou d'un bénévole par un volontaire reste toutefois peu fréquent. Ce qui semble prédominer dans l'analyse des pratiques au sein des associations, c'est l'existence d'une zone grise où le risque de substitution, sans être avéré peut être réel, où une partie des missions des volontaires en service civique peut venir se rapprocher de manière plus ou moins fortement et durablement de celles de salariés en poste ou de celles des bénévoles engagés dans la structure ou de celles pouvant être confiées à ces acteurs associatifs, en raison notamment de leur similarité, de leur caractère récurrent ou structurant.

L'enquête de terrain révèle ainsi plusieurs situations critiques :

- Des missions de service civique récurrentes, s'inscrivant dans la durée, sont confiées depuis plusieurs années à des jeunes en service civique et rendent compte d'un besoin de ressources humaines permanent.

> « Donc pour Quentin, là, c'était la continuité d'un ancien service civique. Donc la mission, elle n'a pas énormément évolué, sauf la partie, un peu, lutte contre le décrochage scolaire, parce que c'était aussi une demande d'un collège. Donc là, ça se fait en binôme avec moi, mais sinon, oui, la mission est restée la même. Contrairement à l'ancien service civique, qui lui était vraiment resté dans le numérique, là, Quentin, il se diversifie. […] S'il y a encore de la demande, oui (réengagement de jeunes volontaires). Enfin, pour l'instant, je pense, oui. Il y a de la demande. » (Kévin, tuteur, centre socioculturel.)

> « Ça se faisait déjà avant (les missions actuelles d'un jeune volontaire). La personne qui faisait ça avant s'appelait Brian. Déjà, même avant l'arrivée de Brian, on avait ça. […] C'est rigolo, parce que ce sont des duos qui fonctionnent pendant sept ou huit mois, ils s'entendent vraiment très bien. Pour l'instant, ça se passe bien. Après, les personnes partent et l'on a une nouvelle fournée qui arrive et l'on redémarre tout à zéro. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

- Des missions jusqu'alors réalisées par des salariés ou des bénévoles sont confiées à des volontaires, de manière plus ou moins durable, en cas d'absence ou de surcharge de travail ; ce transfert partiel permettant, dans le dernier cas, aux salariés ou aux bénévoles de se concentrer sur d'autres missions ou prérogatives.

> « Le service civique s'est occupé uniquement du volet animation. Étant donné que nous sommes un peu en flux tendu, cela a permis de dégager une activité que les animateurs devaient prendre en charge. […] L'objectif a été de décharger, parce que nous avons une démarche qualité. Nous avons des objectifs. Pour les animateurs, il y a un volet d'animations collectives qui est, pour le CHRS (centre d'hébergement et de réinsertion sociale), de vingt animations par an, sur différentes thématiques : l'insertion, la culture, etc., cela a donc permis de les détacher. […] Cela a permis à l'équipe éducative de ne plus avoir ce champ. Cela a permis de dégager du temps et de diversifier. De toute façon, nous n'aurions pas pu répondre à vingt animations par an. » (Thérèse, directrice, structure médico-sociale.)

> « Il [le jeune volontaire] a été aussi assez disponible quand même pour la sortie. Il a su au dernier moment, moi j'avais un souci familial. C'est moi qui devais y aller. On lui a demandé si c'était possible et il s'est rendu disponible un samedi pour vous accompagner [les bénévoles présents lors du focus groupe]. Il n'a pas rechigné à faire des heures. Il a tout préparé, il a appelé… Il a bien anticipé… il a bien géré sa sortie. Mieux que moi. […] C'est vrai qu'au niveau de la plage horaire, c'est arrivé en début de semaine, et nous, les salariés on n'aime pas trop avoir des heures sup, donc on s'est tout de suite tournés vers Quentin, en plus, qui était super motivé pour le faire… » (Marie, tutrice, centre socioculturel.)

> « On est mieux organisés. Avant, j'étais seule. Ça me soulage. Vendredi, je lui ai dit : "Tu pourrais me préparer les tables pour samedi matin ? Il faut tant d'équipes, tu mets les feuilles de match, les stylos, etc."

> Il fait un peu de tout. Avant, je préparais la salle. Les joueurs sont là, l'aident et ils montent les tables. Avant, il fallait tout monter tout seul. À force, c'était trop lourd. Ça soulage. » (Jeanne, présidente d'un club sportif.)

- Des missions de service civique structurantes, dont l'arrêt mettrait en grande difficulté l'organisation associative et nécessiterait obligatoirement et rapidement un remplacement du jeune engagé volontaire.

> « Moi, j'ai sans arrêt à l'esprit qu'il peut partir du jour au lendemain et ça, ça me fait peur. On est sur un projet avec un calendrier et oui, il peut partir et moi je ne peux pas le remplacer techniquement. […] Moi, je ne peux pas le remplacer. Il faut trouver quelqu'un d'autre tout de suite. On préviendra les gens, on dira qu'on suspend… qu'on cherche et puis voilà. Je ne vois pas autre chose. Donc, c'est ce qui me fait peur. C'est l'épée de Damoclès. » (Robert, tuteur, centre social.)

> « Vous allez le voir, nos services civiques sont sur le terrain. On est un club masculin, mais on a deux filles. Ce sont vraiment des gens qui sont là pour encadrer. […] Je ne suis pas sûr que l'on puisse fonctionner de cette manière-là sans eux. On a fonctionné en vivotant, en galérant sans eux, il y a quelques années. Ils apportent un tel confort au club aujourd'hui, que je ne suis pas sûr que l'on saurait facilement faire sans. […] Le seul vrai problème que l'on a eu, c'était… Je ne sais plus comment elle s'appelle. L'an dernier, elle a trouvé du boulot. On était content pour elle, mais elle nous a bien mis dans l'embarras. C'était compliqué. Elle était bien, en plus. Maintenant, elle travaille à l'hôpital. […] Je suis un peu inquiet. Malgré tout, je nous vois de plus en plus dépendants du service civique, mais ce n'est pas voué à durer 35 ans. Le jour où ça ne passera plus, il y aura une réorganisation importante à faire. J'anticipe et elle me fait un peu peur, parce que l'on va détériorer notre outil de travail. » (Marc, président d'un club sportif.)

À la question « Aurait-il été possible de recourir au salariat ou au bénévolat pour ces missions ? » ou « Ces missions auraient-elles pu être prises en charge par un salarié ou un bénévole ? », la réponse est généralement « oui » en théorie, mais « non » en pratique. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer le recours au service civique : l'absence de bénévoles disponibles ou fiables ; des missions pas suffisamment régulières, volumineuses ou durables pour constituer un poste salarié ; une situation financière de l'association qui ne permet pas de recruter un (nouveau) salarié, etc.

Les résultats de l'étude montrent bien la complexité de la question de la substitution à l'emploi et au bénévolat dans le recours par les associations au dispositif du service civique. À l'impossibilité de répondre, dans la plupart des cas, sans équivoque par l'affirmative ou la négative se combine la difficulté de ranger les missions des volontaires dans des catégories, entre celles qui seraient de l'ordre d'une forme de substitution à l'emploi ou au bénévolat et celles qui s'en éloigneraient. La substitution à l'emploi ou au bénévolat n'est pas une problématique qui peut être tranchée uniquement en étudiant les missions des jeunes. D'autres facteurs contribuent à rapprocher ou à éloigner les engagements des jeunes en service civique des logiques du bénévolat ou de l'emploi, et conduisent ainsi à augmenter le risque ou *a contrario* à agir comme des garde-fous des principes de substitution ; parmi lesquels la gestion associative des volontaires qui est réalisée au sein des structures d'accueil, et notamment les pratiques d'accompagnement et les postures des tuteurs.

ENCADRE 1. LA RECHERCHE D'UN SUBSTITUT À L'EMPLOI, UNE RÉALITÉ PARTAGÉE PAR LES VOLONTAIRES EN SERVICE CIVIQUE

Une rhétorique de l'engagement largement absente de leur discours

À l'exception d'une volontaire qui s'est engagée pour « être utile », le choix du service civique ne répond pas, chez les jeunes interrogés, au souhait de réaliser une mission en faveur de la cohésion sociale et de la solidarité. Il n'est pas considéré comme une opportunité de servir les valeurs de la République et de s'engager en faveur d'un projet collectif en effectuant une mission d'intérêt général. L'expérience du service civique ne semble pas répondre à un désir de s'engager chez les volontaires rencontrés ; l'engagement pour une idéologie, un projet politique ou pour être utile est largement absent de leur discours, s'agissant de clarifier les raisons qui les ont conduits à faire un service civique.

Questionnés sur l'impact de leurs missions auprès des bénéficiaires, les volontaires interrogés décrivent avec plus ou moins de difficultés un sentiment d'utilité vis-à-vis des usagers et les apports de leurs actions pour public avec lequel ils sont en contact[27]. Néanmoins, très rares sont ceux qui ont conscience de réaliser une mission d'intérêt général :

« Euh… je ne sais pas [son apport / son impact sur les bénéficiaires]… Je fais tout pour les aider… après, je ne sais pas ce qu'ils pensent… […] Je les aide de mon mieux. Donc, forcément, je leur apporte quelque chose. Ben, ce matin, non, ils ont tout fait tout seuls. Seuls ceux qui faisaient le code [de la route], quand ils ne comprenaient pas une question, je leur expliquais… » (Pauline, volontaire, organisme de formation.)

« Après, avec les stagiaires, quand il y a des enregistrements, il y a des stagiaires qui sont plus à l'aise avec moi qu'avec Nicolas. Moi, je sais que Nicolas il les intimide beaucoup, vu qu'il a fait de la radio… ça les intimide beaucoup. Je sais que la semaine dernière, j'ai enregistré ces personnes-là et on m'a dit : " Tu nous mets à l'aise." […] Je pense qu'ils sont plus rassurés déjà… je ne savais pas que j'allais les mettre à l'aise aussi vite parce que je ne savais pas le faire… Et on m'a dit : "Si tu te débrouilles bien et tout… tu nous mets à l'aise… tu nous mets en confiance, il n'y a pas de souci." » (Coralie, volontaire, organisme de formation.)

« Par rapport aux jeunes, je pense que notre aide est indispensable au club, donc c'est bien. On sert à quelque chose, par rapport au club. […] Ben ils (les enfants) sont mieux suivis parce que quand on fait des groupes et tout. Le fait qu'il y ait un animateur dans chaque groupe pour bien regarder leur gestuelle, tout ça… pour eux ça les rassure. Et ils se sentent observés, regardés, et ça permet qu'ils s'améliorent. Donc ça c'est important pour eux… de se sentir regardés, qu'il y ait quelqu'un, un coach à côté d'eux… pour eux… Ca permet de suivre vraiment un par un dans les groupes. » (Cassandra, volontaire, club sportif.)

« Je pense aussi qu'il est important de voir que ce que l'on propose plaît aux gens, et que finalement on ne fait pas quelque chose qui n'a pas de but. […] Le fait d'apporter quelque chose aux gens, de voir que ce que l'on fait a un but et que ça va leur servir […]. Au tout début il y avait une personne qui ne savait pas du tout s'en servir [tablettes tactiles], elle est revenue récemment et elle était contente parce que maintenant elle sait faire des choses dessus, elle sait payer ses impôts en ligne, par exemple. Ce sont des choses de la vie courante, avant d'arriver elle ne savait pas le faire, on lui a montré et maintenant elle se débrouille. C'est valorisant, c'est là que l'on se dit qu'il faut continuer à le faire. » (Théo, volontaire, centre socioculturel.)

La notion d'intérêt général semble moins être un motif d'engagement en service civique qu'une conséquence de sa réalisation, rarement consciente chez les volontaires interrogés. L'accompagnement s'avère sur ce point fondamental pour que les jeunes prennent de la hauteur et du recul sur leurs missions et saisissent la contribution de leurs actions à un autre niveau.

Enfin, la réalisation d'un service civique ne semble pas constituer un élément déclencheur de la construction d'un parcours d'engagement. Aucun des jeunes interrogés ne pense réellement poursuivre son expérience associative en tant que bénévole à la fin de son service civique ; les seules perspectives envisagées de rester au sein de la structure sont éventuellement celle du salariat ou le retour au statut d'usager, comme c'est le cas notamment fréquemment pour les volontaires engagés dans des clubs sportifs[28].

[27] Voir la partie sur l'impact du service civique sur les bénéficiaires ou les usagers des structures d'accueil, p. 71.

[28] L'étude étant centrée sur les usages associatifs du service civique, il est difficile d'apporter plus d'éléments sur ces tendances qui ont émergé au cours de l'enquête de terrain, ou de les quantifier. Une enquête qualitative sur les parcours d'engagement des jeunes en service civique permettrait de compléter ces premiers éléments.

Une expérience professionnelle par défaut, un sas d'attente

Loin de refléter un engagement citoyen au service de l'intérêt général, le choix du service civique est plutôt à relier au parcours d'insertion sociale et professionnelle des jeunes et ce, même si leur projet professionnel est pour la plupart d'entre eux encore flou. Pour la très grande majorité des volontaires interrogés, le service civique est une opportunité de s'inscrire dans le monde professionnel, une occasion de découvrir le secteur de l'emploi, d'expérimenter un métier ou un secteur d'activité. Il s'agit d'une expérience professionnelle à part entière, qui permet à certains de gagner en indépendance financière.

« De un, c'était pour une première expérience professionnelle, et puis j'aime le basket… et je voulais travailler au club depuis longtemps. » (Cassandra, volontaire, club sportif.)

« Comme je vous l'ai dit, je n'avais aucune idée du monde du travail. Je me suis dit que j'allais trouver du travail, mais non. Ce n'est pas aussi simple que cela. […] On va dire que c'était une solution pour découvrir le monde professionnel. Je le dirais comme cela. Cela a été une très bonne occasion pour découvrir le monde professionnel. On n'a pas trop de responsabilités, mais d'un côté, on en a quand même. Donc, cela nous permet tout de même d'avoir un intermédiaire entre le vrai monde du travail et pas le monde du travail. » (Clément, volontaire, centre social.)

« À cette date-là il était déjà trop tard pour pouvoir m'inscrire (en DUT carrières sociales), Dylan m'a expliqué un peu comment cela fonctionnait [le service civique], et de mon côté je me suis dit que pour ne pas me tromper une deuxième fois, que ça pouvait être une belle expérience pour découvrir un peu ce métier-là. […] Déjà, [ça lui apporte] de l'expérience, parce qu'en fait on est pendant huit mois auprès des personnes salariées qui font cela toute leur vie, ils vont donc forcément nous apprendre des choses, un échange de savoir-faire qui peut vraiment me servir pour la suite. Ensuite, c'est une bonne expérience parce qu'on a vraiment fait une première insertion dans le monde du travail. » (Théo, volontaire, centre socioculturel.)

« Moi, c'était plus pour avoir quelque chose de stable, parce que les petits boulots… On n'était vraiment pas sûr de ce qu'on allait avoir, si on allait retrouver quelque chose. Puis, ce n'était pas forcément ce qui me plaisait non plus. Là, c'était déjà quelque chose qui me plaît. Puis, déjà, être sûre d'avoir une rentrée d'argent, pouvoir mettre de l'argent de côté pour partir. […] Ce n'est peut-être pas une grosse rentrée, mais cela m'aide quand même pour partir de chez moi. » (Cécile, volontaire, centre socioculturel.)

Le choix du service civique s'apparente à un choix par défaut pour de nombreux jeunes interrogés, pour lesquels l'objectif premier était généralement de trouver un emploi ou de s'inscrire dans une formation. À défaut de succès dans leur projet, ils se sont tournés vers le service civique, conseillés par leur réseau de relation ou la mission locale. L'expérience du service civique semble ainsi constituer un sas d'attente, une période transitoire en attendant de trouver mieux, d'être recruté sur un poste de salarié ou de s'inscrire dans une formation. Le service civique permet de faire « patienter » une partie de la jeunesse en recherche d'insertion professionnelle.

« Ben, en fait, ça va paraître un peu… C'était soit ça, soit rien en fait. Mon CDD de remplacement était terminé, je devais retourner à la rentrée de septembre, mais… une chose en entraînant une autre, je me suis fait prendre ma place. Donc, c'était soit je faisais ça, soit j'attendais encore pendant un an en fait. » (Mélanie, volontaire, centre socioculturel.)

« Je n'avais pas de travail, tout simplement. C'est la première raison. Je suis allée à la mission locale, et on m'a conseillé de faire un service civique. J'en ai trouvé un dans le coin, j'ai postulé et j'ai été prise. C'était une opportunité parce que je n'avais pas d'emploi, et c'était une chance parce que cela complétait ce que je veux faire. » (Samia, volontaire, structure médico-sociale.)

« Ben, je devais passer mon concours d'aide-soignante cette année, au mois d'août. Donc, je suis en enceinte. Donc, je ne peux pas le passer. Et c'est prévu l'année prochaine. Du coup, j'ai fait ça pour attendre. » (Pauline, volontaire, structure de formation.)

« J'ai choisi de faire un service civique, parce que c'est la première offre qui s'est présentée à moi, tout simplement. […] En fait, je cherchais dans le milieu informatique. J'ai cherché un peu partout. Ils demandaient un bac + 3 ou un bac + 2, ou des stages. Ce qui m'intéressait, ce n'était pas de faire des stages, mais de travailler, de découvrir le monde professionnel. » (Clément, volontaire, centre social.)

Si le service civique est pour beaucoup de jeunes interrogés un choix par défaut ou un sas d'attente, il reste une expérience très positive qui leur apporte beaucoup notamment dans la construction de leur parcours de vie. Il permet certes aux jeunes de lutter contre le désœuvrement – qui peut constituer un handicap sur leur CV –, mais également

d'acquérir des compétences, des connaissances et des savoir-être valorisables dans leur quête d'insertion professionnelle[29].

L'influence du territoire d'étude en question

S'agissant des significations attribuées à l'expérience du service civique, l'influence des caractéristiques du territoire d'étude et du profil des jeunes interrogés doit être posée. Comme souligné en introduction, le territoire de l'Aisne est en effet confronté des taux de chômage et de pauvreté élevés ainsi qu'à des difficultés importantes d'insertion des jeunes sur le marché du travail. Les jeunes volontaires axonais interrogés sont peu nombreux à détenir un diplôme de niveau supérieur au baccalauréat, et très souvent en situation de recherche d'emploi au moment de l'entrée dans le dispositif, caractéristiques plus marquées chez les volontaires de l'Aisne qu'au niveau national. Il est ainsi peu surprenant que, dans ce contexte, l'engagement en service civique puisse s'apparenter à un substitut à l'emploi sur le chemin de l'insertion professionnelle.

De son côté, le rapport au bénévolat, à la culture du don de soi et de l'engagement, porte l'empreinte de marqueurs sociologiques et, d'une manière générale, caractérise moins les modes de vie des personnes appartenant aux milieux sociaux défavorisés. À ce propos, si l'enquête réalisée en 2017 par le CREDOC dans le cadre du baromètre DJEPVA sur la jeunesse souligne une légère augmentation de la proportion des jeunes de 18 à 30 ans prêts à donner de leur temps pour une activité bénévole (32 % en 2017) [Brice *et al.,* 2017, p. 32), ce résultat doit être immédiatement nuancé par la situation des jeunes : « Les populations les moins insérées ou qui rencontrent plus de difficultés sur le marché du travail (non diplômés, en commune rurale, au chômage) [...] sont également moins disposées [...] à accorder de leur temps à une activité bénévole dans l'absolu » (*ibid.,* p. 33)[30]. L'investissement dans le milieu associatif qu'il soit ponctuel ou régulier fait rarement partie du mode de vie des jeunes rencontrés, excepté, pour certains, pour s'adonner à la pratique d'une activité physique ou sportive.

Néanmoins, pour nuancer quelque peu l'hypothèse de l'influence territoriale, il faut rappeler qu'une étude similaire réalisée sur le service civique en banlieue montre que la dimension citoyenne et militante n'est spontanément évoquée que par un petit nombre de jeunes volontaires rencontrés (Dubreuil, 2017, p. 70-71). Bertrand Dubreuil souligne également que si les missions peuvent prendre sens chez les jeunes par l'utilité sociale qu'elles représentent, « le service civique est incontestablement une opportunité par défaut d'emploi, une solution financière ponctuelle pour finaliser un cycle formatif ou entamer une formation professionnelle […] » (Dubreuil, 2017, p. 163). De même, les dernières études statistiques réalisées sur les parcours des jeunes volontaires en service civique révèlent qu'« être utile à la société » est une motivation en recul, n'arrivant qu'en troisième position, loin derrière l'acquisition d'une expérience utile pour le parcours professionnel[31]. Les résultats de la monographie réalisée sur le territoire de l'Aisne semblent ainsi confirmer – de manière peut-être plus marquée – des tendances observées au niveau national.

[29] Les résultats de différentes études viennent alimenter ce constat. Voir notamment IFOP, « Les jeunes et le service civique : connaissance, représentations et potentiel d'attractivité. Les principaux enseignements », pour l'Agence du service civique, 2015 ; et IFOP, Baromètre Connaissance, représentations et potentiel d'attractivité du service civique, Regards croisés entre les 16 - 25 ans et les 26 ans et plus, pour l'Agence du service civique, Novembre 2016.

[30] Cette même enquête montre par ailleurs que parmi les jeunes de 18 à 25 ans, les plus intéressés à réaliser un service civique sont ceux qui connaissent le plus de difficultés en termes d'insertion professionnelle ou qui projettent une entrée prochaine sur le marché du travail.

[31] Les conclusions d'une étude réalisée en 2016 sur parcours des jeunes volontaires du service civique montrent que la première motivation exprimée par les anciens volontaires interrogés est l'acquisition d'une expérience utile pour leur parcours professionnel, citée par 55 % des jeunes interrogés. Être utile à la société est une motivation qui arrive beaucoup plus loin, évoquée par 23 % des jeunes (notamment les plus âgés), en recul par rapport à une étude similaire de 2013 où elle était la 2e raison citée (Rivière *et al.*, 2016).

3. La gestion associative des jeunes en service civique et la singularité du statut de volontaire en question

Par Clotilde Talleu

Si les principes de non-substitution et de complémentarité du service civique par rapport à l'emploi et au bénévolat s'avèrent difficiles à mettre en œuvre au quotidien par les associations prises dans des tensions multiples, les résultats de l'enquête montrent que ces tiraillements et ces arrangements avec le dispositif institutionnel ne s'observent pas uniquement dans les justifications du recours au service civique et dans la construction des missions, mais également au niveau de la gestion des jeunes volontaires par les structures d'accueil.

On observe ainsi l'existence d'un double jeu : un frottement avec les méthodes de gestion des ressources humaines habituellement utilisées pour les salariés et les professionnels – les jeunes volontaires tendant à être considérés comme des acteurs du travail associatif au même titre que les bénévoles et les salariés – et un compromis avec les exigences institutionnelles par la mise en œuvre d'un tutorat qui reste, dans la très grande majorité des cas, inachevé. Ce double jeu questionne la singularité du statut de volontaire dans l'exercice du travail associatif.

3.1 Un recours variable aux méthodes de gestion des ressources humaines utilisées pour les salariés

Les techniques de sélection des jeunes en service civique

La manière dont les structures d'accueil sélectionnent les volontaires constitue une première illustration de la construction d'un cadre d'exercice du volontariat et d'un mode de gestion des jeunes en service civique inspirés, plus ou moins fortement, du monde du travail salarié et prenant ses distances, sous certains aspects, avec les principes institutionnels régissant l'usage du dispositif.

À l'instar des pratiques en vigueur dans le monde du travail, la manière de choisir les jeunes qui exerceront des missions de volontariat au sein de l'association peut prendre deux orientations distinctes : un recrutement « interne » ou une sélection « externe ».

Dans la majorité des structures interrogées, le recrutement interne domine ; les dirigeants proposent à des jeunes participants déjà d'une manière ou d'une autre à la vie de la structure d'accueil, de s'engager en tant que volontaire via le dispositif du service civique. Il peut s'agir de jeunes usagers de l'association (adhérents d'un centre social ou socioculturel, pratiquants sportifs, jeunes insérés dans un

parcours d'insertion dans un organisme de formation associatif, etc.) ou de jeunes exerçant déjà une forme de travail associatif au sein de la structure, en tant que stagiaire, employé saisonnier, ou salarié[32]. Schéma particulièrement répandu dans les structures qui envisagent le dispositif du service civique comme une opportunité au service de la jeunesse : les dirigeants cherchent à proposer aux jeunes déjà insérés dans la structure, connaissant donc ses manières de fonctionner et son projet, une occasion de poursuivre leur engagement associatif d'une autre façon en devenant volontaire dans le cadre d'un service civique, et une expérience utile pour leur parcours d'insertion sociale et professionnelle[33]. Dans certains cas, la construction des missions est véritablement faite « sur mesure », ciblant un jeune en particulier.

> « Les recrutements se font d'ailleurs beaucoup plus en interne qu'en externe et l'objectif est plus ce que ça va apporter à la personne. Quelquefois, ça va lui apporter une rémunération. Si ce sont des jeunes en difficulté, c'est bien parce qu'elle va pouvoir faire ça et comme elle était en même temps stagiaire rémunérée, ça va lui amener une petite ressource en attendant de pouvoir trouver autre chose parce que la personne risque d'être en rupture. […] Vous allez voir Pauline et Coralie, ce sont des stagiaires qui ont encore besoin d'accompagnement et d'aide. Mourad qui était en service civique, il a un bon niveau, il a un niveau DUT. Néanmoins, il a une timidité maladive qui le handicape. » (Audrey, directrice d'un centre de formation.)

> « Et on a aussi les jeunes qui viennent en stage, qui sont en formation, qui viennent faire un stage… après on les connaît et ils nous demandent s'ils peuvent faire quelque chose… Alors, si cela correspond et si on a les moyens parce qu'on a de la place… donc on n'a pas de souci, on leur propose un service civique. » (Anne, présidente d'une association culturelle et de loisirs.)

> « On a listé dans le club… sur les critères, c'était des 16-25 ans, donc on a listé tous les 16-25 ans du club et on leur a envoyé à tous une proposition en disant : "On envisage la saison prochaine de reconduire un service civique", puisqu'il y en avait déjà eu un. On a également mis l'offre sur le site Internet du club. En fait, on n'a pas eu trente-six candidatures, on en a eu une, mais c'était celle que l'on souhaitait. On aurait pu en avoir plusieurs. Auquel cas, on aurait fait des entretiens pour cibler. » (Virginie, présidente d'un club sportif.)

Si le recrutement interne est particulièrement répandu dans les structures d'accueil interrogées, le passage d'un statut à l'autre ne se négocie pas forcément facilement et peut entraîner des difficultés de positionnement chez les jeunes (voir encadré 2).

[32] Certains salariés dont le contrat aidé s'arrête peuvent poursuivre leurs missions en devenant volontaire en service civique.

[33] Ces parcours construits par les organismes d'accueil et bâtis autour de différentes formes de travail associatif peuvent créer ou renforcer des vocations chez les jeunes. À l'issue de leur engagement en service civique, certains volontaires souhaitent s'insérer professionnellement et durablement dans la structure d'accueil ou dans une structure associative similaire du même secteur d'activité. Par contre, très peu envisagent de s'engager en tant que volontaires ou bénévoles dans le milieu associatif.

Encadre 2. Recrutement interne et difficultés de positionnement dans le travail associatif

Avant de s'engager en service civique dans un organisme de formation, Coralie a été stagiaire pendant plusieurs mois, bénéficiant successivement de plusieurs dispositifs d'insertion visant l'acquisition de compétences clés et la construction de son projet professionnel. À l'issue de son dernier stage, la direction lui a proposé de poursuivre son parcours par un service civique. Le changement de statut au sein de la structure et le passage de stagiaire à acteur du travail associatif n'a pas été facile au démarrage de ses missions. Elle peine encore aujourd'hui à se positionner comme membre du personnel à part entière, comme l'illustrent ses difficultés à tutoyer ses anciennes formatrices :

« Alice qui a été ma formatrice référente. Donc, je la tutoie parce qu'elle m'a demandé de la tutoyer, mais j'ai encore du mal, je n'irai pas vers elle pour lui demander certains conseils… J'ose pas… Avec la directrice, je n'ose pas non plus… Et encore après il y a Sophie, alors elle je la vouvoie, je n'arrive pas encore à la tutoyer… Et puis avec Madeleine aussi. Mais après les autres… bon, je m'entends avec tout le monde, mais je veux dire… je n'arrive pas à avoir le contact facile avec certains parce que je les vois encore comme formateurs. »

Des difficultés se nichent également dans ses relations avec les stagiaires auprès desquels elle réalise ses missions. Il faut dire que ses missions en tant que service civique sont très proches de ses prérogatives quand elle était stagiaire de la formation professionnelle ; elle participe aux mêmes dispositifs, parfois avec les mêmes personnes, non plus en tant que stagiaire, mais en tant que volontaire en service civique.

« Ben, ça a été bizarre… quand je suis arrivée sur le groupe… parce que moi j'étais PAL [programme d'action locale] 10, les PAL 11 me connaissaient, mais les PAL 12 ne me connaissaient pas trop, mais ils m'avaient déjà vue en bas. Et le fait de me retrouver devant eux et de leur dire : "Ben maintenant c'est moi qui vais vous aider." Je n'étais pas bien au début. Mais maintenant ça va mieux. Au début, Clémence me disait que je n'arrivais pas à prendre la parole avec les stagiaires, que j'étais en retrait… mais maintenant, je les aide… […] Ben, un petit peu pour leur dire… Parce que je fais des enregistrements avec les stagiaires [Coralie anime une radio des demandeurs d'emploi], et vu qu'ils me connaissent en tant que stagiaire pour certains… ils ne m'écoutent pas… pas toujours. Ils rigolent, ils n'arrêtent pas de rigoler… »

Dans le cas où il n'y a pas de candidat « naturel » identifié au sein de la structure, les dirigeants se lancent dans une procédure de recrutement externe. Ils sollicitent généralement leurs relations professionnelles et/ou personnelles, s'appuient sur les réseaux sociaux et les canaux de communication locaux, voire dans de plus rares cas, publient l'offre de mission sur le site de l'Agence du service civique ; cette dernière procédure reste toutefois peu utilisée par les structures du panel d'enquête. Quelle que soit la méthode employée, un nombre conséquent de dirigeants associatifs nous ont confié faire face à des difficultés de recrutement. Les structures d'accueil reçoivent généralement un nombre très faible de candidatures – nombre d'entre elles une seule – et souvent après des semaines, voire de longs mois, d'attente.

> « En fait, nous n'avons pas vraiment eu le choix. Par rapport au nombre d'offres que nous avons envoyées, nous n'avons pas reçu énormément de candidatures, assez bizarrement. C'est pourtant passé par la mission locale. Sur l'informatique, nous n'avons eu que Clément et il nous a satisfaits. Donc, c'est parti. Pour l'environnement, je crois que c'est pareil. À part Mélanie, que nous connaissions un peu, nous n'avons pas eu autant de demandes que cela. Je suis persuadé que nous avons eu trois services civiques et trois candidats, en fait. C'était un peu le même cas avec les animateurs NAP [nouvelles activités périscolaires], parce que nous n'avons pas eu un choix très large. » (Paul, directeur de centre social.)

> « C'était le seul… ça ne s'est pas beaucoup bousculé… » (Robert, tuteur, centre social.)

> « Avant, ce qu'on essayait de faire, c'était prendre des jeunes du territoire, en disant, on prend des jeunes qui ne sont pas loin. Mais ici, les jeunes qui sont volontaires pour un service civique, c'est une denrée rare. » (Dylan, tuteur, centre socioculturel.)

Ce résultat, qui entre en dissonance avec les représentations communes autour du service civique[34], s'inscrit en cohérence avec le constat établi par la direction départementale de la cohésion sociale de l'Aisne d'une pénurie de candidats sur le territoire. En 2017, 624 postes de service civique ont été agréés au plan départemental, et seuls 497 jeunes ont été en mission. Ces difficultés ont donné lieu à la mise en œuvre de projets locaux impulsés par les services de l'État pour faciliter la mise en relation entre les organismes d'accueil et les jeunes[35].

Quel que soit le mode de sélection choisi – interne ou externe –, la démarche mise en œuvre par la structure d'accueil reste plutôt formelle et porte l'empreinte des techniques et procédures en vigueur dans le monde professionnel : un curriculum vitae et une lettre de motivation sont généralement transmis par les jeunes – à leur propre initiative ou demandés par les dirigeants – suivis d'un entretien réalisé en face à face. Cependant, nos résultats invitent à une certaine prudence et à se garder de véhiculer une image trop uniforme de la réalité ; des divergences apparaissent en effet en fonction du type de recrutement et du nombre de candidats. Dans le cas où la sélection se fait en interne ou lorsqu'il y a une seule candidature – cas les plus fréquents, rappelons-le – l'entretien s'apparente davantage à un échange informatif où les dirigeants vont expliquer le dispositif du service civique, détailler les missions prévues, interroger les motivations du jeune et, éventuellement, son parcours.

> « Ils nous envoient un CV et une lettre et on les reçoit, mais c'est surtout pour leur expliquer la mission. C'est pour leur expliquer ce qu'est un service civique et la mission qui va leur être confiée. […] C'est pour qu'ils ne se disent pas : "Je démarre demain, qu'est-ce que je vais faire ?" Je n'impose pas de processus de recrutement aux formateurs en général, je ne vais donc pas le faire pour les services civiques. […] Si un formateur vient me voir en me disant "Je voudrais que ce soit elle", je fais confiance à mon équipe. Je reçois le jeune juste pour lui expliquer comment ça va se passer, sa rémunération, des choses plus techniques. » (Audrey, directrice, centre de formation

> « On a parlé un peu de tout. C'était… est-ce que comme on arrivait à l'échéance et que c'était un service civique, ils étaient moins regardants ou moins pointilleux… mais comparé… ben, j'ai déjà fait d'autres entretiens… par exemple assistante d'éducation à Vervins, je l'ai passé trois fois et trois fois je l'ai loupé. C'était plus facile. C'était moins « rentre dedans », moins questions bizarres, etc. […] C'était plus un échange que des questions… pourquoi ci, pourquoi ça… Si jamais il y a ça, qu'est-ce que vous faites… il n'y en avait pas. » (Mélanie, volontaire, centre socioculturel.)

Au-delà de cerner les motivations des jeunes à s'engager dans des missions de volontariat – et à débusquer ceux qui ne candidateraient pas pour des raisons légitimes[36] – les dirigeants des structures d'accueil accordent une grande importante à la question des savoir-être dans la sélection des jeunes et ce même si une seule candidature a été réceptionnée. Ils sont particulièrement attentifs aux attitudes des candidats, à la manière dont ces derniers s'expriment, à leurs aptitudes à entrer en

[34] Généralement, la concurrence est rude entre les candidats pour l'obtention de missions de service civique. Les caractéristiques du territoire de l'Aisne (zone rurale avec une prédominance de villes moyennes) peuvent peut-être expliquer ce constat.

[35] Voir, sur ce sujet, la section sur l'impact du service civique sur les associations, p. 71.

[36] Les dirigeants des structures d'accueil sont particulièrement attentifs au fait que les jeunes ne s'engagent pas uniquement dans un service civique pour des raisons utilitaires et pécuniaires, liés à la perception de l'indemnité.

contact avec autrui et à nouer des relations ; critères qu'ils peuvent facilement évaluer au cours d'un échange plus ou moins formel. Quelques précisions peuvent également être demandées aux candidats sur leur rapport avec certaines catégories de la population (personnes en exclusion, seniors, adolescents, etc.) avec lesquelles ils seront en contact dans l'exercice de leurs missions.

> « J'ai eu l'opportunité de deux jeunes. Pour les deux, je ne suis pas allée à la recherche ; elles sont venues. Cela s'est bien passé. Sarah avait fait un stage pratique chez nous. Elle a pris cette opportunité. Samia cherchait quelque chose au niveau de la mission locale, et elle a postulé. Cela se fait comme cela. […] Je n'ai pas eu besoin de sélectionner. Elles sont venues. […] Il faut faire un entretien. D'autant plus, avec la structure que l'on gère. Il faut être capable de montrer de la convivialité. Il y a des jeunes de 20 ou 22 ans. Il faut avoir une capacité relationnelle. Il ne faut pas avoir peur du public. Il ne faut pas avoir de craintes. Il faut tout de même avoir une attitude face au public. » (Thérèse, directrice d'une structure médico-sociale.)

> « En fait, la première étape, on leur présente l'association. Ensuite, le dispositif service civique, et ensuite, ça va être des questions : "Présente-toi. Pourquoi tu choisis un service civique ?" Après, la plupart du temps, c'est : "Bien… Parce que je n'ai rien à faire." Mais l'objectif, après, nous, c'est de leur faire comprendre que ce que c'est… Ensuite, on lit la mission ensemble, et on leur dit : "À ton avis, quel aspect de la mission tu maîtrises le plus ?", et "Comment tu aimerais mettre en place ça ou ça", en fonction de la mission. Et après, la question, c'est : "Tu as le permis ?" Après, oui, on se base essentiellement sur les motivations. C'est sûr qu'une mission numérique, celui qui a fait une licence autour du numérique, c'est tout de suite un peu plus intéressant. […] Nous, c'est le contact public. Donc on veut quand même que le jeune, il ait, non pas un vocabulaire, mais qu'il ait une manière de s'exprimer qui ne soit pas non plus trop… Parce qu'on en a eu un, un jeune, il nous a dit : "Moi, je sais gueuler, hein ! Et puis les vieux…" Comme ça. Là, le jeune, il est bien gentil, mais… donc, non, nous, on tient vraiment un peu le relationnel, quoi. Après, un jeune timide, on se dit que ce n'est pas un problème. Les barrières, elles se lèvent. Parce qu'on en a déjà pris plusieurs, des jeunes timides. Mais voilà, le relationnel, la motivation, et puis qu'il sache un peu pourquoi il est là. […] Après, comme ils postulent en ligne, parfois sur le site de l'Agence, ils écrivent un petit peu les motivations, et puis on reçoit ça. Il y en a certains : « Pourquoi faire un service civique ? – Pour m'acheter une moto. » Et c'est tout. Donc après, on voit, à l'entretien, vraiment, les motivations. » (Dylan, tuteur, centre socioculturel.)

L'importance accordée par les dirigeants associatifs aux savoir-être, aux attitudes et aux comportements relationnels des volontaires doit être reliée d'une part aux missions – la plupart des jeunes interrogés réalisent des missions au contact des usagers des structures d'accueil – et à l'expérience vécue de l'engagement volontaire. Si le service civique est, dans la grande majorité des cas, vécu très positivement par les jeunes[37], certains expriment des difficultés au démarrage de leur engagement pour adopter la bonne posture vis-à-vis des usagers, pour se positionner ou pour gérer certaines interactions, notamment avec les publics difficiles. C'est dans ces cas particuliers que l'accompagnement revêt son caractère essentiel.

Questionner et prendre en considération les savoir-être et relationnels sont des procédures courantes dans la sélection des bénévoles au sein des associations. Maud Simonet montre à ce sujet que la sélection sociale opérée dans les pratiques de recrutement des bénévoles révèle plutôt l'appréhension d'une « compétence relationnelle » en termes de « qualités de l'individu » sinon d'attributs, considérée comme un moyen de limiter un des dangers inhérents au « drame social » du travail bénévole : celui d'un désordre que pourrait créer ce travailleur associatif particulier dans les interactions avec les professionnels et avec le public, et qui pourrait nuire tant au bénévole et à son engagement qu'aux personnes en direction desquelles il sera amené à agir (Simonet, 2010).

[37] Rares sont ceux qui rapportent des problèmes particuliers, handicapant considérablement la réalisation de leur travail associatif.

À mesure que les candidatures externes se multiplient, le formalisme des procédures de sélection s'accentue, et un glissement plus important semble s'opérer vers les techniques et critères habituellement utilisés dans le cadre du recrutement à un poste de salarié. Les entretiens se déroulent davantage sur le mode interrogatif qu'informatif ; des précisions sur le parcours scolaire et les expériences antérieures peuvent être demandées et des questions sur les qualités et défauts du jeune posées. Certains candidats sont même amenés à réfléchir à des mises en situation particulières. La procédure de sélection devient ainsi plus évaluative, des critères liés aux compétences techniques, à la connaissance du secteur, aux diplômes ou à l'obtention du permis de conduire[38], peuvent entrer dans l'évaluation des candidatures. Les dirigeants cherchent par là à évaluer les capacités des jeunes à satisfaire aux exigences et au contenu des missions, et à choisir des volontaires qui seront rapidement opérationnels, voire autonomes[39]. Ce glissement vers des pratiques issues du monde professionnel est plus ou moins avoué ; là où certains dirigeants n'hésitent pas à faire part de la prise en compte de savoir-faire ou de connaissances particulières pour la sélection des volontaires en service civique, d'autres se montrent plus tiraillés, leur discours oscillant entre des positions contradictoires.

> « On leur fait donc bien comprendre [aux candidats] que c'est totalement différent d'un contrat. Nous te monterons notre grille d'entretien pour recruter un service civique, c'est quasiment la même que pour recruter un animateur. En effet, nous ne faisons pas de différence entre les deux et nous cherchons un profil bien précis, car nous ne prenons pas un service civique pour prendre un service civique. Nous prenons un service civique quand on a des besoins, quand on a une mission bien précise ou un projet qui va se lancer. Nous avons donc une fiche de recrutement bien précise. […] Il y a des questions que l'on pose pour le recrutement d'un animateur permanent et après, il y a des questions que l'on sélectionne par rapport au service civique. [Au sujet des critères :] Pour moi, c'est la formation régulière, s'il a des formations complémentaires. Son contact. […] L'attitude relationnelle, l'expression orale, l'écoute, l'esprit d'équipe, l'autonomie, le dynamisme. Activité, pas tant que ça. Polyvalence parce qu'il peut nous apporter plusieurs choses. Attitude à l'analyse, non. Traitement des problèmes non plus. Et motivation. […] Il n'y a pas de critère qui donne plus de points qu'un autre. Et ça ne fonctionne pas sur points, on dit que c'est essentiellement pour voir s'il correspond au profil et surtout pour ne pas le mettre en difficulté sur la mission dans laquelle on veut le mettre. […] Les seules questions auxquelles on accorde un peu plus d'importance, c'est les questions autour de la sécurité : que pense-t-il qu'il y a d'important en termes de sécurité pour les enfants ? A-t-il déjà travaillé avec des enfants ? Comment voit-il les enfants ? Parce qu'après, il va être avec des enfants, etc., on se doit donc de faire attention à qui on met au contact de notre public. […] Il y en a beaucoup [de volontaires] qui viennent spontanément parce qu'ils nous connaissent. Mais il y en a aussi qui nous les envoient ou sur leur CV, on sait où est-ce qu'ils ont été. Donc, parfois on peut se permettre de passer un petit coup de fil pour voir comment il était. » (Anthony et Jonathan, tuteurs, centre socioculturel.)

> « Souvent, on va demander des CV, c'est plus pour voir quel est le parcours de la personne. […] Déjà, on essaie d'avoir des bases de savoir-être, parce que l'on est quand même avec des publics fragiles et parfois, sur des familles très carencées. On essaie vraiment au maximum et jusqu'à maintenant, on ne s'est pas plantés, d'avoir des jeunes ayant une bonne éducation, parce que l'on demande d'être dans la discrétion. Ensuite, ce qui peut arriver aussi, c'est le permis de conduire. Il faut que les personnes puissent se déplacer. Si elles se déplacent, les frais sont payés. Ça va être nos deux critères. Le premier est le savoir-être, d'avoir des jeunes ayant une éducation correcte. C'est vraiment la base. […] Il y a le feeling et après, il y a les diplômes. C'est se rendre compte qu'une personne a un BTS, donc on se dit qu'elle sait écrire correctement. Il y a un côté, ce sera confirmé ou pas par Dylan, un peu gain de temps. On est quand même

[38] Le permis de conduire est assez souvent un critère utilisé pour la sélection des jeunes en service civique. Sur un territoire rural où les possibilités de transport en commun sont extrêmement réduites, voire inexistantes, le fait d'avoir le permis de conduire est parfois essentiel pour la réalisation des missions.

[39] Certains d'entre eux vont même jusqu'à questionner les employeurs ou dirigeants des structures fréquentées antérieurement par les jeunes.

sur des accueils précis, on est sur l'accompagnement des habitants, l'accompagnement des ados, faire des sorties avec des familles qui sont très différentes les unes des autres. Il faut cette capacité de discernement. » (Pierre, directeur d'un centre social.)

« On en demande plein dès le départ (de candidatures) pour essayer d'en avoir un peu. Dans l'idéal, ce sont des personnes qui connaissent le basket. Là, on en a trois sur six, c'est déjà énorme. […] Il faut qu'ils soient un minimum sportifs, qu'ils aiment bien les enfants. S'ils ont le BAFA, c'est génial. La fille que l'on n'a pas prise avait le BAFA, mais elle ne savait même pas lequel elle avait. Si en plus il y a une voiture, c'est l'idéal. L'idée, c'est : sportif, basketteur, BAFA et voiture, c'est le top du top. » (Marc, président d'un club sportif.)

« Bonne question… [le choix du volontaire] ça me paraissait la perle rare. Étant du territoire, il connaissait un peu le milieu rural et puis ses compétences techniques. […] [Sur l'existence de critères :] Attachement au milieu rural et compétences informatiques… même si c'est pas le geek, ce n'est pas ce qu'on recherche non plus. Et il fallait quelqu'un qui soit pédagogue aussi. Et de la part d'un jeune, c'est pas évident. […] Donc, Compétent, disponible, sociable… le permis… À peu de choses près, ça aurait pu être Cindy qui avait les mêmes envies, peut-être pas les mêmes connaissances. Mais elle n'a pas le permis donc ça compliquait un peu les choses. C'est surtout ça… le savoir transmettre. » (Robert, tuteur, centre social.)

Quoi qu'il en soit, le projet personnel du jeune – ce qu'il souhaite réaliser dans le cadre de son engagement volontaire – ses aspirations et ses envies sont les grands absents des discussions lors des entretiens de sélection, et ne colorent que dans de très rares cas les missions prévues à l'origine par l'organisme d'accueil. Les modalités et le contenu de l'engagement sont généralement fixés par la structure et évoluent relativement peu au cours de l'expérience. Nous y reviendrons.

Au-delà de la frontière poreuse entre les mondes du volontariat, du salariat et du bénévolat, cette analyse des modes de gestion associative des jeunes en service civique montre une prise de distance, par certains organismes d'accueil, avec les exigences institutionnelles du dispositif. Dans de nombreuses associations, l'accueil d'un volontaire en service civique n'est pas pensé comme la rencontre entre un projet relevant de l'intérêt général porté par l'association et un projet personnel d'engagement exprimé par le jeune. En outre, en utilisant des techniques et procédures de sélection empruntées au monde professionnel, certaines structures d'accueil prennent leur distance avec le principe d'accessibilité. Les textes régissant le service civique rappellent que le processus de sélection des jeunes doit tenir compte du principe central d'accessibilité des missions[40] et se faire uniquement sur la base de la motivation des jeunes à s'engager. Le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a réaffirmé récemment que pour garantir l'égal accès de toutes et de tous aux missions de service civique, le curriculum vitae et la lettre de motivation ne sont pas des processus adaptés. Il invite également à la proscription des modes de sélection sur les compétences, les diplômes ou les expériences et invite à l'utilisation de modes plus collectifs d'information et d'orientation pour les volontaires, quand ceux-ci sont possibles (Blanchet, Serres, 2017).

[40] Les missions de service civique doivent être accessibles à tous, quels que soient le profil, la situation, l'origine, le parcours, les difficultés antérieures des candidats ou leur formation initiale.

Le cadre temporel de l'engagement : entre flexibilité et contrôle du temps d'engagement

Les modalités temporelles qui encadrent l'engagement des jeunes volontaires dans l'organisme d'accueil constituent une autre illustration de l'articulation entre le monde du volontariat et celui du salariat, et des compromis par rapport à la philosophie du dispositif institutionnel que leur mise en œuvre nécessite

En premier lieu, le temps d'engagement hebdomadaire est généralement fixé par la structure d'accueil et ne fait l'objet d'aucune discussion avec le jeune volontaire que cela soit au moment de son recrutement ou à d'autres étapes de son expérience ; ce temps varie de 24 à 35 heures hebdomadaires pour les associations interrogées[41]. Si certains dirigeants mettent un point d'honneur à ne pas aller au-delà du minimum réglementaire – le service civique restant un engagement volontaire au service des jeunes, leur laisser le temps de construire leur projet d'avenir et ne pas les « exploiter » est leur priorité –, d'autres recherchent explicitement à rapprocher autant que possible le temps d'engagement des jeunes de celui des salariés[42].

> « Il ne faut pas déconner. Pour 500 euros, on ne fait pas faire 48 heures à quelqu'un. C'est le tarif horaire du SMIC, ils ne font pas plus de 24 heures. Ils font parfois 40 heures, mais la semaine suivante, ils ne travaillent pas. À un moment donné, ce n'est pas de l'exploitation. Ce n'est pas parce que tu es engagé, que j'ai le droit de te faire travailler 48 heures pour 500 euros. Il ne faut pas pousser. » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

> « La première fois que j'ai lu la rémunération, je me suis demandé s'ils étaient sérieux, j'étais choquée parce que c'est plus de 35 heures dans les premières définitions des missions, ça peut aller au-delà de 40 heures, il me semble. Non, je n'aurais pas fait ça, ça ne se propose pas. 24 heures, 500 et quelques euros et nous, ça ne nous coûte presque rien, il ne faut donc pas exagérer. Mais ça, ce sont mes valeurs personnelles. Je fais du management, donc mes valeurs ressortent. […] Ça n'a pas du tout été par rapport à la mission parce que le centre de ressources est ouvert 35 heures. Non, c'est parce qu'il ne faut pas exagérer et il ne faut pas dégoûter les jeunes non plus. » (Audrey, directrice d'un organisme de formation.)

> « Je trouve que 35 heures, c'est tout de même un peu abusé. Nous, nous avons choisi 24 heures. Cela nous paraît bien. Nous ne voulions pas aller au-delà. […] L'idée n'était pas de prendre des jeunes à 35 heures, parce que nous n'aurions peut-être pas eu la matière, j'imagine. Cela reste souple, pour que de leur côté, ils puissent aussi faire autre chose. » (Paul, directeur d'un centre social.)

> « Ben, 30 heures… moi, je me suis dit que c'était un premier pas d'entrée dans la vie active. Et 30 heures, ça permettait d'avoir une expérience correcte. » (Virginie, présidente d'un club sportif.)

> « Concernant la Fédération des centres sociaux, ils sont sur 24 heures et nous, on est sur 30 heures. Au départ, j'avais dit qu'il faut que ça représente un vrai emploi. Si c'est pour dire aux personnes : "Il est 18 heures, tu as fini, tu peux rentrer", alors que d'autres gens sont encore au travail, on ne va pas vraiment représenter le métier. De ce côté, c'était aussi d'aller vers 30 heures. Il y a deux ou trois personnes qui sont aussi sur 30 heures, ça permet de caler les plannings en disant : "On vit la même chose, on travaille en même temps." C'est une réalité de l'emploi. » (Pierre, directeur d'un centre socioculturel.)

Ce temps d'engagement peut être modulé, en règle générale, à l'initiative de la structure, en fonction du volume d'activités ou de la période de l'année. Cette modulation s'observe plus particulièrement

[41] Quelques structures interrogées – principalement des associations peu professionnalisées fonctionnant sur le principe du bénévolat – éprouvent des difficultés pour proposer des missions permettant d'atteindre le minimum de 24 heures hebdomadaires.

[42] Certains dirigeants associatifs souhaitent que des sanctions soient mises en place en cas de non-respect des modalités temporelles de l'engagement (réduction de l'indemnité, par exemple).

dans certains secteurs, comme l'animation socioculturelle ou le secteur sportif, où l'activité n'est pas régulière tout au long de l'année. Le temps d'engagement des jeunes volontaires varie, dans ce cas, entre des périodes hautes, où ils s'adonnent à leurs missions au-delà du temps prévu de leur engagement, et des périodes creuses où leur temps de présence au sein de la structure est réduit. Les salariés de ces structures sont également soumis à ces modulations prévues dans les dispositions des conventions collectives des secteurs respectifs.

En outre, la répartition hebdomadaire de l'engagement – la détermination des jours de présence au sein de la structure pour la réalisation des missions – est généralement peu flexible. Elle est construite en fonction des actions auxquelles va participer le jeune, des secteurs d'activité dans lesquels il s'inscrit, et/ou de la présence de la personne qui l'accompagnera au cours de ses missions ; les marges de manœuvre sont généralement limitées. La répartition hebdomadaire du temps d'engagement peut toutefois faire l'objet d'une négociation dans quelques cas particuliers, en fonction des engagements ou des obligations que le jeune a par ailleurs (formation, autre engagement associatif, garde des enfants, etc.). Généralement, les horaires d'engagement sont proposés par les dirigeants associatifs, ils sont liés à l'organisation du travail associatif au sein de la structure, et la grande majorité des jeunes les acceptent.

> « Ben, le premier jour… ben, déjà je suis arrivée un lundi… et on m'a demandé de repasser le lendemain. Et après, on m'a dit : "Tu verras avec Alice tes heures." Bon, après on a fait comme ça, comme je dois être là tous les vendredis après-midi… on m'a dit : "Tu viens le mardi, le jeudi et le vendredi." Et ça ne m'a pas posé de problème. » (Coralie, volontaire, organisme de formation.)

> « Oui, forcément c'est moi qui ait fait cela [la répartition hebdomadaire de l'engagement], mais il faut se calquer sur les disponibilités des salles, des gens… la preuve, on voulait déplacer [l'atelier] à jeudi, mais jeudi il y a club, donc on déplace à vendredi. Donc, c'est nous… enfin moi qui a organisé les jours de son boulot sur le terrain. […] Il fallait qu'il se cale sur mes horaires à moi… Donc, je ne travaille pas le mercredi, donc lui non plus. Après s'il a besoin pour sa formation pompier, il nous le dit avant et on s'arrange. » (Robert, tuteur, centre social.)

> « Alors, certains tuteurs, c'est fixé, parce que, les histoires de LAEP [lieux d'accueil enfants-parents], tout ça, c'est récurrent, c'est comme ça. Là, après, par exemple, avec Quentin, les fois où il a ses ateliers, on ne peut pas dire aux personnes : "Cette semaine, c'est mardi, la semaine prochaine, ce sera mercredi." » (Dylan, tuteur, centre socioculturel.)

> « En décembre et en janvier, elle [Sarah] a commencé à avoir un boulot. Nous avons combiné ses horaires en fonction de son travail. Il ne faut pas freiner l'emploi. » (Thérèse, directrice d'une structure médico-sociale.)

> « Il y a une souplesse. Par contre, pour Pauline par exemple, je lui ai dit qu'elle devait être là les vendredis après-midi parce qu'il y a Freddy [un tuteur], mais ça ne lui posait pas de problème. Après, c'est eux qui disent quels jours ils veulent venir, je suis assez souple là-dessus. Comme il y a des jours où elle va travailler seule, qu'elle vienne le matin ou l'après-midi, cela me convient. Par contre, elle a défini ses jours et c'est ces jours-là. Le jour où elle est coincée, on va changer, mais elle ne peut pas non plus gérer sa semaine comme elle veut, sinon ça serait trop compliqué. » (Audrey, directrice d'un organisme de formation.)

> « On est modulables, c'est-à-dire qu'en période scolaire, beaucoup moins d'heures et en période de vacances, beaucoup plus d'heures parce que l'on travaille beaucoup plus dans ces moments-là. Ils savent dès le début que leur temps sera modulable, comme les animateurs. En direction, on a des horaires, mais pour nos animateurs, tous les horaires sont modulables selon leurs missions, selon le projet du moment, etc. […] S'ils font plus d'heures que prévu, ils ont de la récup. […] Donc, on essaie de moduler leurs horaires le plus possible, comme pour nos animateurs. Il n'y a pas de différence entre service civique ou animateur en termes d'organisation du temps de travail. » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

Dans la plupart des structures d'accueil, la répartition hebdomadaire de l'engagement est également fixe sur toute la durée du service civique ; les jeunes sont rarement amenés à demander une modification ponctuelle de leurs horaires, sauf dans le cadre de situations particulières, liées à la construction de leur parcours d'insertion sociale et professionnelle : passage d'un concours, entretien d'embauche, cours de conduite, examen du permis de conduire, etc.

Enfin, afin de contrôler le temps d'engagement – notamment dans le cas d'une modulation –, les dirigeants associatifs mettent souvent en place des procédures particulières et utilisent pour cela des outils similaires à ceux utilisés pour leurs salariés. Ainsi, des « fiches horaires », des formulaires de demande de récupération et de demande de congés sont remplis par les jeunes volontaires tout au long de leur engagement.

> « En fait, on a un tableau où tous les jours on doit entrer nos heures, on est arrivé à quelle heure, on est parti à quelle heure, on est revenu à quelle heure, etc., et ça calcule et après ça nous dit combien on doit ou combien ils nous doivent comme heures sup. […] Après, c'est pareil, si on veut poser notre journée ou quoi, on doit déjà demander à la direction, etc. Sur un papier. C'est « demande de CP [congés payés] » ou « demande de récup ». Après, il y a des papiers « changement d'horaires », etc. Normalement, c'est pour les salariés, mais la directrice a dit qu'elle préférait aussi le faire pour les services civiques, c'est mieux. » (Samia, volontaire, structure médico-sociale.)

Dans ces conditions, si la flexibilité temporelle de l'engagement en service civique est considérée comme une dimension émanant de l'absence de lien de subordination – il est recommandé que le temps d'engagement soit ajusté entre le volontaire et la structure qui l'accueille et qu'il soit évolutif en fonction de l'animation de projets d'intérêt général, notamment ceux initiés par les jeunes eux-mêmes – les résultats de l'enquête montrent qu'elle s'observe relativement peu dans les structures d'accueil étudiées. Aussi, l'analyse des modalités temporelles montre une certaine analogie – plus ou moins prononcée selon les associations – avec l'organisation classique du temps de travail salarié (temps d'engagement, techniques de contrôle, existence de marge de manœuvre, etc.).

3.2 Le caractère inachevé du tutorat

Faisant partie des huit principes fondamentaux du service civique, l'accompagnement se doit d'être au cœur du projet d'accueil des structures. Les dirigeants désignent pour cela un tuteur chargé d'accompagner des jeunes volontaires dans l'exercice de leurs missions et dans la réflexion et la maturation de leur projet d'avenir, autrement dit, de ce qu'ils feront quand leur engagement au sein de l'association prendra fin. Les entretiens réalisés auprès des jeunes et des tuteurs révèlent des tendances lourdes dans la mise en œuvre de l'accompagnement des volontaires : un morcèlement du tutorat assuré généralement par plusieurs personnes et un suivi qui reste souvent informel et partiel.

La nébuleuse de l'accompagnement des jeunes en service civique

Enquêter sur le tutorat des jeunes en service civique et étudier la manière dont celui-ci est mis en place dans les organismes d'accueil, les postures de l'accompagnateur et les modes de soutien aux jeunes dans leur engagement s'avère une entreprise plus complexe que prévu. Si l'ensemble des

structures d'accueil désignent un tuteur pour chaque volontaire et la référence dans les documents administratifs inhérents au dispositif (projet d'accueil, correspondance avec l'Agence du service civique, etc.), ce tuteur n'est pas nécessairement la personne qui accompagne au quotidien le jeune dans la réalisation de ses missions et l'aide à réfléchir et à construire son projet d'avenir. D'emblée, un flou entoure les personnes qui participent à l'accompagnement des jeunes volontaires et rend difficile leur identification. Les questions « Êtes-vous tuteur de jeunes en service civique ? » ou « Accompagnez-vous des jeunes en service civique ? » amènent des réponses parfois hésitantes, floues, voire divergentes. Le même constat peut être établi du côté des jeunes, quand l'enquêteur leur demande « Qui est ton tuteur ? » ou « Qui t'accompagne dans tes missions ? »

> « Un tuteur ?… Bonne question… Ça doit être Pierre… Ça doit être Pierre qui doit être mon tuteur. Si je ne dis pas n'importe quoi… Je ne sais même pas qui est mon tuteur. J'ai oublié, je ne sais pas. Tuteur c'est-à-dire… Non, ça doit être Pierre, oui ça doit être Pierre. Parce que c'est à lui qu'on se réfère quand on a un souci. » (Cassandra, volontaire, club sportif.)
>
> « Du coup, je ne sais pas. Je n'en sais rien [si elle est tutrice]. Sarah était constamment avec moi, tous les jours. Je n'ai rien rempli. » (Sabrina, tutrice, structure médico-sociale.)
>
> « Le tuteur de Mélanie, je crois que c'est moi, mais en fin de compte, nous nous croisons, parce que je suis aussi en formation. Je pense qu'il y a des distances. » (Paul, directeur d'un centre social.)
>
> « *Comment ça se passe avec Alice, ta tutrice… Dans son rôle de tutrice, qu'est-ce qu'elle fait… ?*
> –Je ne sais pas.
> – *Est-ce qu'elle t'aide dans tes missions ?*
> – Non, c'est Clémence qui m'aide. » (Pauline, volontaire, structure médico-sociale.)
>
> « Lui est tuteur officiel et après, on a une tripotée de tuteurs de fait. Il y a moi, en tant que responsable administratif. Ils viennent me voir quand il y a un souci ou un besoin organisationnel. Il y a Pierre en tant que pilote général. Il y a Stéphane et Tom en tant qu'entraîneurs salariés. Après, il y a tous nos entraîneurs. » (Marc, président de club sportif.)
>
> « Chaque animateur chez nous est au moins tuteur de quelqu'un, que ce soit un service civique, un BAFA ou autre. […] Et on ne se rend même plus compte qu'on est tuteur, on le fait naturellement. Et parfois, on n'est pas tuteur de certaines personnes et ça peut arriver de faire du tutorat. » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

Le schéma attendu d'une relation d'accompagnement constituée d'un binôme « tuteur officiel » et « jeune volontaire » ne se retrouve que peu fréquemment dans les structures interrogées. Une ou plusieurs autres personnes – salariés ou bénévoles – gravitent autour du jeune pour l'accompagner dans son expérience associative, de manière plus ou moins officielle, reconnue, volontaire et diversement formée sur le dispositif du service civique. Dès lors, pour les besoins de l'analyse et dans un souci de clarté, nous appellerons « tuteur » toute personne qui concourt à l'encadrement et à l'accompagnement des jeunes en service civique.

Un tutorat aux multiples visages

Sous la diversité et le morcèlement apparents du tutorat, l'enquête de terrain révèle quatre figures idéal-typiques de l'accompagnateur de jeunes en service civique. Ces quatre figures permettent, sur le modèle wébérien de la construction d'idéaux-types (Weber, 1965), de mettre en ordre un contenu empirique hétérogène et de déceler des régularités sociologiques. Ces idéaux-types sont basés sur la proximité du tuteur avec les jeunes en service civique et le contenu de leur relation.

Le tuteur « sur le papier » : inscrit dans le projet d'accueil de la structure et reconnu par l'administration du service civique, ce tuteur « officiel » est très rarement en contact avec les jeunes volontaires. Il ne les accompagne pas dans l'exercice de leurs missions et les rencontre uniquement lors d'événements particuliers organisés par l'association (« grands moments » de la vie associative, réunions, événements festifs, etc.). Leurs interactions se résument la plupart du temps à un échange de politesse ou à des discussions de la vie courante.

> « Je suis simplement référencé sur le papier… Au début, c'est moi qui gérais totalement, et après Vincent a de plus en plus pris tout ce qui est administratif pour tout totalement gérer… et là, c'est Pierre qui gère les emplois du temps, qui les a accueillis avec Thomas. […] Je suis le moins en contact avec les jeunes. Je les vois dans les salles quand ils entraînent avant mon groupe. Sauf, le tournoi U18, le tournoi de deux jours qu'on fait tous les ans. […] Sinon, moi non, à la semaine, je les côtoie très peu. Je les croise dans les salles, mais je ne travaille pas en direct avec eux. […] Quand je les croise, je leur dis un petit mot… pour qu'ils sachent que je suis là… parce que oui… je suis leur tuteur, mais on ne se voit jamais. Enfin, on ne se voit jamais… on se croise à la salle. » (Stéphane, tuteur, club sportif.)

Le tuteur « administratif » : souvent tuteur officiel, il gère les formalités administratives, logistiques et techniques liées à l'engagement des jeunes dans le dispositif du service civique (mise en formation, relations avec l'Agence du service civique, gestion des plannings, des absences et des changements d'horaires, modification des missions, etc.). Les échanges avec les jeunes volontaires sont plutôt ponctuels.

> « On a vu ensemble la planification de leurs interventions, et j'ai assisté aux premières interventions pour voir s'ils étaient à l'aise, et il ne fallait pas les laisser seuls de toute façon. Voilà, et puis après, comme ça roulait plus ou moins avec les services civiques… je leur ai laissé plus de marge… et j'ai laissé plus de marge à l'équipe en fonction de la planification. […] Je m'occupe des formations… Après, je ne suis pas toujours présente… mais mon bureau est ouvert, sauf si la porte est fermée, ce qui est plutôt rare… les personnes savent qu'elles peuvent venir me voir facilement… on peut échanger comme ça… Ça tourne les informations… s'il y a un souci, je vais aller voir la personne… s'il y a une étape, comme là Coralie qui passe son permis aujourd'hui… il faut changer ses horaires… […] J'accompagne sur le vécu au sein de la structure… m'assurer que tout se passe bien pour la personne. » (Alice, tutrice, organisme de formation.)

> « Moi, je dis aux référents ce qu'ils doivent faire et les référents leur disent ensuite. […] C'est plus le référent qui va les aider dans leurs missions. Moi, je vais leur donner des billes sur comment aborder leur référent, comment répondre à des questions ou des choses comme ça. Mais sur leurs missions propres, ça va plus être les référents ou Jonathan qui sont présents pour voir comment se passent leurs missions. […] Quand ils ont des questions par rapport à leur contrat aussi. Parce que la plupart des questions que nous avons, c'est ça : combien vais-je être payé ? Est-ce que je dois déclarer ? Est-ce que ça va avoir un impact sur mes parents ? Est-ce que je peux être augmenté ? Quel est l'apport de la structure ? Quel est l'apport de l'État ? Et puis ses droits, ses devoirs en tant que salarié du centre social. » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

Même s'ils se disent disponibles pour les jeunes volontaires en cas de question ou de problème, ce n'est généralement pas vers eux que ces derniers se tournent spontanément, sauf en cas de difficulté majeure.

> « [Question : Comment cela se passe-t-il avec Anthony ?] Je ne sais pas… ça se passe bien. Ben, souvent on se voit pendant les réunions ou alors quand il y a des choses qui ne vont pas… vraiment si j'ai un gros problème ou pour les papiers pour le BAFA… ou s'il y a quelque chose qui ne va pas avec mon planning. […] Pas dans les missions (il m'accompagne), pas forcément, parce que c'est Céline qui s'occupe le plus de moi. Après Anthony transmet. Mais sinon, c'est juste vraiment si quelque chose ne va pas. Avec Céline on peut parler vraiment… je ne vais pas dire qu'on parle de tout… Mais avec Céline, je parle plus facilement, on se voit plus souvent… » (Carine, volontaire, centre socioculturel.)

> « Je suis intimidée quand même [*rires*]. Après, je n'ai pas de problème particulier avec elle [sa tutrice], je m'entends bien, il n'y a pas de soucis, mais je suis quand même intimidée. Je sais que je peux aller la voir si j'ai un problème ou quoi mais… je n'irai pas comme ça… J'irais plus au début voir Clémence ou Freddy, si Freddy est là, qu'Alice… pourtant elle est super gentille… Elle était venue me parler de cette formation sur deux jours et elle m'a dit : "Ne t'inquiète pas, je te recontacte." Et du coup, elle était venue et elle m'a dit : "C'est fait mais c'est complet, et du coup il faut qu'on trouve une autre date." Je ne l'ai vue que pour ça. » (Coralie, volontaire, organisme de formation.)

Ces deux premières constructions idéaltypiques constituent des formes limites de l'accompagnement. Si, selon Maela Paul (2004), un accompagnateur est une personne qui accompagne une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement, ce qui introduit notamment la notion de secondarité (un accompagnateur s'adjoint, assiste, collabore) et celle de cheminement ou de « faire ensemble » avec l'idée de direction, d'orientation, d'une distance à parcourir et d'étapes pour y parvenir, le plus souvent dans le sens d'une progression, le tuteur « sur le papier » et le tuteur « administratif » ne peuvent être considérés comme des accompagnateurs. Le second se situerait moins sur le registre de l'accompagnement que sur celui de l'intervention. Ses actions sont ponctuelles pour garantir le cadre d'exercice du service civique ou pour résoudre les obstacles rencontrés par les jeunes, le cas échéant.

Le tuteur « opérationnel » : non reconnu automatiquement comme accompagnateur « officiel », le tuteur opérationnel est quotidiennement au contact des jeunes volontaires en service civique. Il « travaille » dans le même secteur d'activité, partage un même cadre spatio-temporel dans l'exercice de ses prérogatives, et collabore avec les volontaires dans le cadre de projets communs. Comme l'ont suggéré les extraits d'entretien précédents, ces tuteurs participent au travail de transmission qui permet aux jeunes d'apprendre et de développer progressivement leurs compétences. Ces tuteurs peuvent être multiples dans l'expérience associative des jeunes, en fonction des missions et sous-missions qu'ils réalisent au sein de la structure. Leurs postures sont également différenciées ; nous y reviendrons en détail dans la partie suivante.

Le tuteur « projet d'avenir » : cette figure du tutorat qui, comme son nom l'indique, accompagne les volontaires dans la réflexion et la construction de leur « après-service civique » est rarement présente dans les associations étudiées. Le soutien au projet d'avenir est une dimension du tutorat qui reste (très) périphérique.

Si ces figures idéaltypiques de l'accompagnement permettent de mettre en ordre un contenu empirique riche et hétérogène, elles n'ont pas pour autant une vocation statique. Ces différents visages de l'accompagnateur se combinent au sein des organismes d'accueil : un jeune a généralement plusieurs tuteurs dans le cadre de son engagement – dont les rôles peuvent être différenciés – et un même tuteur peut faire la synthèse de plusieurs figures et s'inscrire ainsi dans un accompagnement multidimensionnel.

Ce morcèlement du tutorat ne pose de difficultés ni aux jeunes ni aux tuteurs, s'il est clarifié dès la construction du projet d'accueil et mis en place de manière coordonnée au début de l'engagement volontaire, au moment où le jeune est accueilli au sein de la structure. Cette situation se retrouve relativement peu fréquemment au sein des structures étudiées. La constitution d'équipes d'accompagnement avec des tuteurs aux rôles différenciés, clairement identifiés et complémentaires, et dont les actions sont coordonnées n'est pas aujourd'hui une pratique très courante, le risque étant

de créer une situation confuse pour les jeunes et les autres acteurs du travail associatif, et de faire émerger des injonctions contradictoires, voire de concurrence, entre les modes d'accompagnement.

L'informalité du tutorat

Le tutorat des jeunes en service civique s'accompagne très rarement d'actions formalisées, prenant la forme de points réguliers, programmés, en face à face entre le volontaire et son tuteur, pour évoquer son engagement citoyen au sein de la structure, la réalisation de ses missions, ses apprentissages, et l'avancée de la construction de son projet d'avenir, en mobilisant des outils spécifiques. À l'exception d'un tuteur rencontré au cours de l'enquête (voir encadré 3, p. 55), l'accompagnement se fait plutôt spontanément au gré des rencontres et des situations. Des discussions non programmées peuvent avoir lieu dans lesquelles le jeune abordera son travail associatif, mais c'est surtout au cours de la réalisation de ses missions à proprement parler que le jeune demandera conseil à son tuteur, posera des questions et évoquera éventuellement les difficultés qu'il rencontre. La prise en charge des jeunes en service civique par les tuteurs s'apparente ainsi à un « accompagnement de la vie ordinaire » pour reprendre les mots de Paul Fustier (cité dans Paul, 2004). Il s'ancre dans le partage d'un quotidien et d'un « vivre avec » et s'oppose bien souvent aux dimensions techniques de la relation d'accompagnement.

> « Carine, je la vois quand on a des ateliers, je la vois également pour la préparation du séjour de la CAF [caisse d'allocations familiales]. Parce qu'elle fait partie, elle est avec moi pour la préparation du séjour CAF pour les familles. Donc, je la vois beaucoup pour la préparation, pour les réunions, pour les autres financements qu'on peut mettre en place… Et puis, voilà. » (Marie, tutrice, centre socioculturel.)

> « Parfois, le lundi, il fait des petites réunions et il nous pose quelques questions, si ça se passe bien, le contrat, tout ça. […] Oui, on va dire une fois par mois. Ou une fois tous les deux mois. » (Quentin, volontaire, club sportif.)

Dans la même veine, les tuteurs ne mettent pas forcément en place de mesures particulières ou d'actions spécifiques pour accueillir et faciliter l'intégration des jeunes en service civique au sein de l'organisation associative. En règle générale, les principes en vigueur pour l'accueil de nouveaux salariés ou de bénévoles s'appliquent aux volontaires : présentation à l'équipe opérationnelle (salariés, bénévoles, stagiaires, etc.), visite des locaux, prise en main du poste de travail, explication des règles de l'organisation (sécurité, gestion, ressources humaines, etc.), et fourniture dans certains cas de documents clés (projet associatif, règlement intérieur, etc.). Certains aménagements logistiques et pratiques sont également réalisés.

> « Rien de spécifique en soi [pour l'accueil et l'intégration des volontaires]… mais non, il n'y a pas eu… on n'a pas de procédure plus que ça. Après, ils ont eu en main le projet social… mais il n'y a pas eu de temps spécifique, autre que la visite des locaux, les équipes… voilà l'organisation pratico-pratique, leur monter leur poste de travail, etc. On peut dire qu'ils n'ont pas eu quelque chose de plus que les autres. Il n'y a rien de moins ni rien de plus. […] Peut-être plus de temps d'immersion avant le concret, mais c'est identique aux autres salariés… ce n'est pas… c'est pas un défaut de notre part dans notre mission qui est celle-là. […] Donner des repères qu'on a tous. Gestion du travail, du temps aussi… le planning aussi… suivant ce qu'ils préfèrent, est-ce qu'ils ont des impératifs ou pas. Voilà, ça fait partie des choses qu'on met en place au démarrage. » (Paul, directeur d'un centre social.)

> « Il a fallu se serrer par rapport à l'espace… Matthieu qui partageait le bureau est descendu… Non, c'est pratico-pratique, c'est matériel… il n'y a pas d'autres dispositions… » (Robert, tuteur, centre social.)

> « Mon premier jour, je suis arrivé, on m'a donné mon bureau… […] Après, j'ai rencontré les résidents, les salariés et voilà. Mais, le premier jour, c'était plus au niveau de la présentation… des logements, la présentation des différents services, parce qu'il y a pas mal de trucs. […] On m'a plus expliqué les différentes procédures et les différentes personnes qu'il y avait au niveau des dossiers… […] On m'avait expliqué au niveau du règlement intérieur pour les résidents, au niveau de la conduite moi à adopter avec les résidents, la conduite que je devais avoir… on m'a expliqué aussi les procédures en cas d'incendie globalement… mais de toute façon, j'ai eu une formation après par la suite. […] Autour d'une tasse de café [la présentation aux salariés], ils sont descendus de leur bureau et la directrice a dit : "Voilà, c'est Samia, c'est le nouveau service civique. Elle sera là pour faire les animations." » (Samia, volontaire, structure médico-sociale.)

Néanmoins, lorsque le dispositif du service civique et les missions ne sont pas clairement présentés et expliqués non seulement aux jeunes, mais également aux salariés, bénévoles et tuteurs de la structure, des difficultés peuvent émerger et mettre en péril le bon déroulement de l'expérience[43].

Enfin, sauf dans des cas isolés, il n'y a pas non plus de procédures d'intégration mises en œuvre spécifiquement à destination des volontaires. À l'instar des autres acteurs du travail associatif, l'intégration est généralement envisagée comme un processus progressif, qui s'ancre dans la pratique, dans les situations que les jeunes vont rencontrer lors de leurs missions et dans les interactions avec leurs tuteurs et les autres membres du personnel de la structure lors des réunions ou des autres moments de vie associative.

> « C'est l'intégration aux groupes de travail, de réflexion, aux réunions d'équipe, aux temps de cohésion. Les jeunes en service civique qui sont ici font partie du collectif. On a fait le pot de Noël, ils ont eu leur carte-cadeau de Noël. Il n'y a pas deux poids, deux mesures, on fait partie d'une même équipe. On ne les range pas dans des cases, on travaille ensemble. […] C'est la facilitation d'arrivée [le premier jour]. On discute, on se voit. Ça paraît informel et idiot, mais à l'accueil café du matin, tout le monde passe boire son café. » (Martine, directrice d'un centre socioculturel.)

> « On essaie vraiment d'être le plus présent possible avec nos services civiques. C'est-à-dire des rencontres quasiment tous les jours. C'est pour ça qu'on est souvent dérangés, parce que je veux qu'ils passent par mon bureau pour voir leur humeur. […] Et si ça ne va pas, on discute et on voit. Ce sont donc des temps d'échange permanents. Ensuite, on a une réunion d'équipe, une fois par semaine avec tout le monde, pendant laquelle ils peuvent s'exprimer sur leurs difficultés, sur leurs besoins. Chaque semaine, sur le temps de réunion, ils nous font un bilan de leur semaine, ce qui a été et ce qui n'a pas été. […] Mais même s'il y a des soucis avec l'équipe, on veut qu'ils s'expriment parce que parfois, les animateurs ne savent pas que ce sont des services civiques, parce que nous voulons les intégrer en tant qu'animateurs. […] Une fois par semaine, soit le jeudi, soit le vendredi matin, parce que c'est à ce moment-là que tous les animateurs peuvent être réunis, il y a des temps d'échange, des temps d'animation, des temps de convivialité. On peut aussi faire des jeux avec des jeux d'esprit d'équipe, etc. » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

> « Pas vraiment [d'action d'intégration concrète]. Tout ce que je sais, c'est que j'ai été bien accueilli. C'est tout ce que je peux dire. "Bonjour. Moi, c'est Clément. Moi, c'est Frank, etc." Ils se sont tous présentés et m'ont dit que si j'avais besoin de quelque chose, je pouvais venir les voir. Cela s'est fait [l'intégration] sur deux semaines environ. Cela s'est fait au fur et à mesure du temps. Ils m'ont expliqué comment cela se passait. […] Avec le temps, on découvre telle personne qui est responsable de cela, et cela permet de faire des liens. On pose des questions au directeur, et il nous explique. » (Clément, volontaire, centre social.)

> « Cela se fait vraiment par les discussions [l'intégration], je trouve. C'est vrai que, tous les matins, on discute quand même pas mal lors du café. » (Mélanie, volontaire, centre socioculturel.)

[43] Voir sur ce sujet la partie sur les relations conflictuelles entre volontaires et tuteurs, p. 65.

Somme toute, l'analyse de l'accueil et de l'intégration des volontaires en service civique met en évidence une certaine neutralité dans la gestion associative de ces acteurs du travail associatif. Les dirigeants ne cherchent pas forcément à marquer la spécificité des volontaires en mettant en œuvre des procédures ou des actions particulières ; certains souhaitant même véritablement gommer les différences. Les jeunes en service civique sont généralement considérés comme des membres du personnel à part entière et les dirigeants font en sorte qu'ils soient considérés comme tels non seulement par les salariés et les bénévoles de la structure, mais également par les usagers ou les bénéficiaires.

> « Comme je l'ai dit, pour moi, ils ne sont pas différents d'un employé. Certes, ils ont des missions, mais à côté de ça, ils font partie intégrante de l'équipe. […] Sinon, c'est très difficile de se rendre compte qui est service civique et qui est employé. Et à part nous qui savons vraiment, je suis sûr que personne ne s'en rend compte, même nos partenaires extérieurs. Et même parfois ici, la coordinatrice famille, quand elle entre dans une salle, elle ne peut pas identifier qui est en service civique. Et c'est aussi ce que l'on recherche, qu'il se fonde dans le moule et que l'on ne se rende pas compte. L'idée n'étant pas de dire : "Vous, vous êtes services civiques, donc vous restez dans votre coin pour observer." » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

Le fait d'être considéré comme un acteur du travail associatif au même titre que les salariés ou les bénévoles marque très positivement l'expérience des volontaires. Être pleinement intégré au fonctionnement de la structure d'accueil et avoir un rôle ou une fonction à part entière leur offre une forme de reconnaissance sociale et renforce l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes.

> « Il nous présentait déjà comme des coaches vis-à-vis des enfants pour qu'on soit respecté. Je trouve que ça c'est bien. » (Quentin, volontaire, club sportif.)

> « [Volontaire 1 :] Ce n'est pas pareil qu'en entreprise, en fait, on discute plus avec notre responsable, Anthony, avec les personnes encore plus haut. On arrive bien à dialoguer, c'est donc différent qu'en entreprise, c'est beaucoup social et comme je suis beaucoup social, ça colle bien.
> – [Volontaire 2 :] Oui, parce qu'on sait que c'est juste un contrat civique, que ce n'est pas grand-chose, mais personne ne nous dit : "Mais toi, t'es en service civique, etc." Personne ne nous dit ça, et c'est aussi ce qui est bien. Personne ne nous rabaisse.
> – [Volontaire 1 :] On ne se sent pas mis de côté en fait, c'est bien. Bon, c'est vrai que moi, je les connaissais déjà d'avant, mais c'est bien.
> – [Volontaire 3 :] Moi, je me sens vraiment à ma place.
> – [Volontaire 1 :] On ne se sent pas mis à l'écart.
> – [Volontaire 3 :] Je n'ai même pas l'impression d'être un service civique.
> – [Volontaire 1 :] On a l'impression d'être au même niveau.
> – [Volontaire 3 :] On sait qu'on est en service civique, mais on dirait qu'on est tous au même niveau et c'est ce qui est plaisant. » (Extrait d'un focus groupe réalisé avec des volontaires.)

ENCADRÉ 3. UN TUTORAT FORMEL, MÊLANT ACCOMPAGNEMENT À L'INTÉGRATION, AUX MISSIONS ET AU PROJET D'AVENIR

Ancien volontaire en service civique et militant contre les « dérives » du dispositif et les confusions existant entre les jeunes en service civique et les salariés et/ou les stagiaires, Dylan a mis en place un tutorat formel, mêlant l'accompagnement à l'intégration, aux missions et au projet d'avenir. Il réalise des points mensuels en face à face avec Théo, le volontaire auprès duquel il exerce les fonctions de tuteur, à l'aide d'une grille comportant un ensemble de dimensions liées à ses missions, à ses relations avec les bénéficiaires et à son projet d'avenir :

« Tous les mois, je fais un point avec Théo sur ce qu'il a pu faire ce mois-ci, comment il voudrait que les choses évoluent. On fait un peu le point positif et négatif de l'action sur laquelle il a travaillé, s'il souhaite que cette action soit pérennisée ou s'il souhaite la faire évoluer ; on discute un peu de sa place au quotidien dans la structure, avec les autres collègues, avec les bénévoles et les usagers. Et, après, on fait un point sur son projet d'avenir. »

Même si l'appui au projet d'avenir n'est pas occulté, le tutorat « technique », c'est-à-dire l'accompagnement opérationnel, lié aux missions, semble prédominer, et occuper une grande partie de ces réunions mensuelles :

« Après, c'est vrai qu'on parle beaucoup plus de ses missions que de son projet d'avenir, parce qu'on est dans l'action. C'est pour ça que les points, une fois par mois, c'est important, pour justement parler de tout ce qu'on pourrait oublier en temps informel. Dont son projet d'avenir. »

Suite à ces points-bilans, il n'est pas rare que les missions de Théo évoluent en fonction de ses envies, de ses compétences et de la construction progressive de son projet d'avenir. La prise en compte du projet du Quentin fait partie intégrante de son accompagnement :

« Alors, nous, quand on a fixé la mission, il y avait bien sûr un objectif général, c'est-à-dire que lui, il est sur une mission, par exemple, de médiation numérique, et ça a bien évolué, parce qu'en fonction de ses compétences, on a fait évoluer les choses, mais aussi en fonction de ses envies. Là, il voudrait un petit peu devenir animateur socioculturel. Donc je l'ai mis sur un peu des actions de prévention auprès des jeunes, pour qu'il découvre un petit peu tout ça. Après, s'il me dit "je ne me sens plus de faire du numérique", ça va être compliqué... […] Si demain, il nous dit "je veux faire un grand voyage à Disney avec des jeunes", ça va être compliqué. […] Là, j'ai découvert qu'il avait des compétences pour faire des meubles en carton, du coup, je lui ai proposé d'animer un atelier "meubles en carton", et c'est ça, adapter la mission par rapport à, justement, lui, les savoir-faire qu'il possède et ceux qu'il veut développer. »

Dylan accorde également une grande importance à l'accueil et à l'intégration des volontaires en service civique au sein du centre socioculturel. Il a impulsé la mise en place d'une journée d'intégration, afin d'accompagner les jeunes dans leurs premiers pas de volontaire et afin de découvrir la structure qui va servir de cadre à leur engagement pendant plusieurs mois. Même si cette démarche est loin d'être suivie par ses collègues remplissant la même fonction, elle fait partie intégrante, pour lui, du rôle de tuteur de jeunes en service civique :

« Alors, moi, ce que j'aime bien, c'est faire une journée, justement, où ils n'ont pas encore commencé, ils ne commencent pas encore les missions sur le terrain, etc. C'est un peu une journée où j'essaie justement de mettre le moins de choses possible, où je peux être avec le volontaire toute la journée, pour lui présenter justement le fonctionnement, l'équipe, les locaux... […] et un peu lui expliquer le centre social, ce que c'est, comment on fonctionne, etc. En dehors de ça, le livret du volontaire, qu'on lui présente, et après, on commence déjà à travailler sur des outils qu'il pourrait utiliser pour les ateliers, etc. Après, ça ne se fait pas avec tous les volontaires, parce qu'il y a certains de mes collègues qui manquent de temps, mais c'est ce qu'on essaie de faire au maximum. »

Comme l'extrait d'entretien précédent le suggère, Dylan s'inscrit véritablement dans une démarche proactive du tutorat, à la recherche constante de nouvelles manières d'accompagner les jeunes pour leur faire vivre l'expérience la plus positive possible au sein du centre. Ainsi, il construit de nouvelles actions visant à favoriser les relations entre les volontaires et l'apprentissage entre pairs :

« Après, moi, j'essaie, avec Théo, de faire un parrainage, parce que le nouveau arrive le 1er février, Théo, il n'a fait que trois mois pour l'instant, et du coup, un peu un système de parrainage. Parce que je les entends, quand ils arrivent, les premiers jours, ils parlent entre eux, et quand nous, on arrive dans la salle, ils ne parlent plus. Donc je me dis que là, ça va peut-être être un moyen où il va échanger avec Théo, il va peut-être lui poser au début les questions qu'il n'ose pas poser à Théo, parce que quand ils arrivent, ils n'osent pas demander si leurs frais sont remboursés, s'ils ont droit à au moins une journée dans la semaine… […] Après, ce qu'on aime bien, c'est quand on a l'occasion, une petite journée entre volontaires. On prend le minibus, on va manger quelque part. Ça, on l'a fait dernièrement. Et puis tout le monde en profite. […] Donc on essaie de faire ça à l'arrivée d'un "cru de volontaires." »

Si cette démarche peut être considérée comme une « bonne pratique » au regard des lignes directrices du dispositif, elle n'est pas généralisée au sein du centre socioculturel. En effet, il est l'un des seuls à procéder de cette façon, ses collègues tuteurs étant plutôt dans une démarche d'accompagnement informelle et partielle.

Un tutorat partiel : le cas de l'accompagnement au projet d'avenir

Si le soutien dans la réalisation des missions est naturellement évoqué par les tuteurs lorsqu'il s'agit de détailler leur accompagnement des jeunes volontaires, le travail autour du projet d'avenir est souvent absent de leur discours. Après relance, on se rend compte que certains tuteurs ne savent pas ce que cette notion recouvre, là où d'autres avouent n'en avoir qu'une connaissance très limitée ou manquer d'outils pour pouvoir proposer un appui adapté et efficace aux jeunes volontaires.

> « Le projet d'avenir ? Être champion de France ! » (François, président de club sportif.)

> « Les faiblesses [du dispositif], c'est fournir un peu des outils pour l'accompagnement dans le projet d'avenir. » (Dylan, tuteur, centre socioculturel.)

Le soutien à la réflexion et à la construction du projet d'avenir se résume bien souvent à une prise d'information sur le projet professionnel du jeune, sur ce qu'il compte faire après son volontariat, sans véritable conseil ou action concrète pour faciliter sa clarification et sa concrétisation, sauf dans de rares cas où l'accompagnement est plus resserré, renforcé par des formations étroitement liées au projet d'insertion professionnelle du jeune (encadré 4, p. 57).

> « [Dirigeant 1 :] Nous, c'est minime. On est au courant de son projet professionnel. Elle est au lycée et va ensuite entrer en formation supérieure STAPS [sciences et techniques des activités physiques et sportives]. Tout bagage qu'elle peut se constituer sur l'aspect technique de l'apprentissage de la natation, on sait que ça va lui servir. On l'a incitée évidemment, mais c'est une obligation maintenant et on l'avait déjà fait avant, à passer son brevet de secourisme, son PSC1 [certificat prévention et secours civiques de niveau 1]. On l'a incitée aussi à passer son diplôme de juge-arbitre chronométreur, parce que tout ça, ce sont des petits plus qui l'aideront dans son parcours. Au-delà, non.
>
> – [Dirigeant 2 :] On sait déjà ce qu'ils veulent faire. » (Extrait d'un focus groupe réalisé avec des structures d'accueil.)

> « On en discute, parfois. Vu qu'il a pas mal d'expérience professionnelle, cela peut me permettre d'apprendre de ce qu'il a fait, pour voir si je ne pourrais pas essayer de faire comme lui, c'est-à-dire, par exemple, essayer différents mondes professionnels. Essayer plusieurs milieux. Par rapport à ce qu'il va me dire de son expérience, je vais essayer d'en tirer les bons partis et essayer de trouver un chemin, sans pour autant faire pareil. » (Clément, volontaire, centre social.)

> « Non, ils ne savent pas [son projet d'avenir]. Ils ne m'ont pas demandé mon projet. Je n'en ai pas parlé. […] Je n'en ai parlé qu'à vous et à ma mère. » (Quentin, volontaire, club sportif.)

> « C'est informel. Voilà. Ça c'est informel. Enfin, moi en tout cas je ne fais pas de séance sur le projet d'avenir. Ça se fait au fil des discussions. » (Alice, tutrice, centre de formation.)

> « On n'en a pas encore… Si, on en a parlé vite fait [du projet d'avenir]… mais de toute façon, à part ce que j'ai dit tout à l'heure, EJE [éducateur de jeunes enfants] ou CPE [conseiller principal d'éducation], je n'ai pas vraiment de formation précise à vouloir faire. Donc, on n'en a pas vraiment parlé. » (Mélanie, volontaire, centre social.)

> « Alors, son projet d'avenir il est ambigu car il se destine au volontariat pompier, donc ça peut prendre du temps. Donc, après, je lui ai dit qu'il y avait un créneau à prendre sur ce thème [le numérique pour les seniors] dans la région. Donc, je lui ai dit : "Surveille tout ce qui se passe sur cette action d'initiation au

numérique." Voilà, mais moi ça me dépasse, donc je ne peux pas suivre ça de très près. » (Robert, tuteur, centre social.)

Ce constat rejoint les conclusions d'études récentes sur le suivi du parcours des jeunes volontaires en service civique. En 2016, 34 % des jeunes volontaires interrogés ont déclaré ne pas avoir été préparés à la recherche d'emploi pendant leur service civique et une majorité des volontaires (56 %) ont estimé ne pas avoir été accompagnés ou conseillés pendant leur mission pour préparer l'après service civique (Rivière *et al.,* 2016). Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que le projet d'avenir ne vienne colorer que très rarement le contenu et les modalités de l'engagement des jeunes volontaires.

ENCADRÉ 4. UN TUTORAT AU PROJET D'AVENIR CENTRÉ SUR LA FORMATION

Anthony, coordinateur au sein d'un centre socioculturel et tuteur de jeunes en service civique, accorde une grande importance au travail autour des projets d'avenir des jeunes volontaires. Si, à l'instar de nombreux organismes d'accueil, les jeunes volontaires réalisent leurs deux formations obligatoires – le PSC1 et la formation civique et citoyenne –, ils sont également formés pour l'exercice de leurs missions et peuvent aussi faire d'autres propositions de formation en lien avec leur projet professionnel :

« Nos services civiques ne sont pas obligés de se former sur l'animation. La base, c'est le BAFA qui est obligatoire pour encadrer des enfants et par rapport aux missions qu'ils vont avoir. Mais à côté de ça, s'ils ont une idée de formation ou autre, ils peuvent être appuyés par le centre social ou par notre organisme de formation. […] Comme Jonathan qui s'est formé sur autre chose que de l'animation parce que notre but, ce n'est pas de garder des services civiques après. Si certains sont intéressés et qu'on a des contrats, ça peut se faire, mais le but, c'est qu'ils puissent retrouver quelque chose derrière. »

À cette fin, la structure d'accueil a embauché un référent ressources humaines, ancien service civique, pour travailler sur tous les aspects liés à la clarification et à la construction du projet professionnel des volontaires. Au-delà de la formation, les jeunes sont régulièrement suivis individuellement par Jonathan, pour des bilans de compétences, voire des projets d'immersion en entreprise :

« Les anciens services civiques que j'ai eus, je les prends individuellement et je fais un genre de bilan de compétences. Je les évalue sur leurs savoir-faire et savoir-être. À la suite de ça, je regarde ce qu'ils ont envie de faire, les compétences qu'ils veulent développer. Ensuite, s'il y a besoin d'une formation, on les envoie en formation. C'est très rare que l'on ait refusé une demande de formation d'un service civique. […] Je vois leur évolution vu que je les vois régulièrement, je sais comment ils travaillent. Ils ne le savent pas, mais je regarde la manière dont ils travaillent. Ensuite, je les prends en entretien et on voit ensemble ce qu'ils ont envie de faire. Il n'y a aucune porte de fermée, s'il y en a un qui veut être mécanicien auto, il n'y a pas de problème, même s'il n'a pas les compétences pour, ce n'est pas grave. On leur dit souvent : "Si on ne peut pas entrer par la porte, on entre par la fenêtre." »

Anthony et Jonathan réalisent également un suivi au-delà de l'accompagnement dans les missions et au projet d'avenir. Ils cherchent des solutions concrètes à proposer aux jeunes pour l'après service civique, et continuent leur travail de conseil et d'accompagnement à l'issue de la période d'engagement, quand le jeune en manifeste l'envie :

« Sébastien, un collègue à nous, il était chez nous et à la fin de son service civique, on l'a réorienté sur autre chose avec nos partenaires qui sont sur la ville de xxx, à la maison de l'emploi. Il travaille donc à la maison de l'emploi depuis qu'il a fini son service civique. Il y en a qui vont partir plus facilement que d'autres, mais notre but n'est pas de couper les liens à la fin du service civique. On essaie toujours au maximum de les accompagner après. […] On suit aussi ce qu'ils font après. »

Pour conclure, la gestion associative des jeunes en service civique semble revêtir les habits du travail salarié. Si les dirigeants ont recours très régulièrement à des méthodes et techniques issues du monde de l'emploi (sélection des jeunes, modalités temporelles de l'engagement, etc.), cet emprunt n'est toutefois pas spécifique au volontariat. La pratique bénévole a en effet été

progressivement cadrée par des procédures provenant du monde professionnel (recrutement, sélection, formation, profils de poste, etc.). Le management des bénévoles se réalise aujourd'hui par l'intermédiaire de principes initialement forgés par et pour l'entreprise et qui prétendent à une forme d'universalité (Robert cité par Simonet, 2010).

Cette forme de neutralité dans la gestion des volontaires s'accompagne d'un tutorat qui reste généralement informel, morcelé et partiel, focalisé sur l'appui à la réalisation des missions. Si le caractère chronophage de l'accompagnement est souvent souligné par les tuteurs dans un contexte de tension dans la gestion des ressources humaines au sein des associations, il reste que la gestion des jeunes volontaires en service civique questionne la spécificité du statut du volontaire au sein des acteurs du travail associatif.

4. L'accompagnement des jeunes en service civique dans l'exercice de leurs missions

Par Clotilde Talleu

Si, dans les discours communs, l'accompagnement renvoie généralement à l'accompagnateur – c'est à dire à quelqu'un qui soutient, aide à franchir les obstacles et indique le chemin –, les résultats de l'étude révèlent une diversité des « postures » professionnelles dans l'accompagnement des volontaires en service civique dans l'exercice de leurs missions. Là où la « fonction » désigne ce que fait le professionnel dans le cadre de ses attributions – de ce point de vue, devenir tuteur de jeunes en service civique est rarement une vocation ou le résultat d'un vrai choix (voir encadré 5) –, la « posture » renvoie davantage à la manière dont un professionnel s'acquitte de sa « fonction », à la façon dont il exerce ses attributions (Paul, 2004).

Cette section propose d'entrer dans le détail des différentes postures de l'accompagnateur, à la lumière des figures de la subordination, autrement dit, d'étudier la manière dont l'accompagnement tutoral se réalise dans le quotidien de l'exercice des missions des jeunes. Elle s'achève par un questionnement et une analyse de situations relativement peu nombreuses où la relation d'accompagnement se passe mal.

4.1 Postures de l'accompagnateur et figures de la subordination

D'une manière générale, on observe chez les tuteurs de volontaires en service civique interrogés trois postures idéaltypiques[44] : « guider » qui se situe sur le registre du conseil et de l'orientation, « conduire » marquée par l'idée de direction et d'influence, et un cas limite : « le tuteur à observer ». Ces trois postures individuelles de l'accompagnateur renvoient non seulement à un choix personnel du professionnel relevant de l'éthique, mais également à des contextes, des injonctions institutionnelles et des secteurs d'activité aux caractéristiques divergentes. Elles se positionnent sur un continuum par rapport à l'autonomie des jeunes dans l'exercice de leurs missions et renvoient à des formes différentes de subordination.

Il apparaît d'emblée plutôt incongru d'évoquer la notion de subordination dans le cadre du volontariat de service civique ; les textes régissant ce dispositif en France rappellent en effet sans cesse que ces modes d'engagement se caractérisent par une absence de lien de subordination. Cependant, il s'agit avec Anne-Chantal Hardy-Dubernet de changer de focale, et d'envisager non plus la subordination dans une perspective juridique, mais du point de vue de la sociologie, qui permet de ne plus associer la subordination au seul travail salarié et d'étudier les rapports de domination et de pouvoir dans les relations de travail. De cette manière, il devient possible de rendre compte d'un éventail large de

[44] Les trois postures professionnelles dans l'accompagnement des jeunes révélées par l'enquête de terrain sont des constructions idéales-typiques au sens de Max Weber (1965).

formes de contrôle de l'activité dans le travail volontaire qui échappe aux critères juridiques du lien de subordination, ce que la sociologue appelle la « subordination inqualifiable ».

ENCADRE 5. TUTEUR DE JEUNES EN SERVICE CIVIQUE : UNE VOCATION RARE

Accompagner des jeunes en service civique est rarement la résultante d'une manifestation d'intérêt de la part de salariés ou de bénévoles. Il s'apparente moins à un « vrai choix » qu'à un « choix dirigé », plus ou moins naturellement, principalement par l'appartenance du salarié ou du bénévole au secteur d'activité auquel est rattaché le volontaire ; les missions du jeune dans ce cas conditionnent en quelque sorte la personne qui l'accompagnera. Dans d'autres situations, plus rares, ce sont les fonctions habituelles d'un acteur associatif (responsable pédagogique, référent ressources humaines, par exemple) ou le fait d'avoir suivi la formation dédiée qui va l'amener à être sollicité pour devenir tuteur de volontaires en service civique. La mise en fonction est généralement impulsée par la hiérarchie.

« Non, je n'ai pas choisi d'être tutrice. On ne peut pas dire « imposé », mais on me l'a fortement conseillé, on va dire. » (Marie, tutrice, centre socioculturel.)

« Ben la présence de services civiques déjà [raisons pour lesquelles elle remplit le rôle de tuteur], la demande aussi de ma direction. Voilà, je me suis retrouvée tutrice dans ce cadre-là. Bon, après, c'est un rôle naturel aussi dans le sens où j'organise les actions de formation, l'organisation de ces actions… enfin la planification. Donc voilà. C'est plutôt logique en fait. » (Alice, tutrice, organisme de formation.)

« Moi, je ne suis pas tuteur malgré moi, mais presque. Paul m'a dit "on embauche un service civique pour tel projet", donc c'est logique… c'est toi… c'est l'ordre des choses. » (Robert, tuteur, centre social.)

Quand les ressources humaines font défaut – généralement dans les petites structures associatives fonctionnant sur le principe du bénévolat – ou lorsqu'aucune personne n'a pu être identifiée –, il n'est pas rare que les dirigeants (président ou directeur) s'autodésignent tuteurs. Cette situation peut marquer la manière dont les volontaires vivent la relation d'accompagnement. Il est parfois difficile pour les jeunes dont le tuteur est le président ou le directeur de la structure d'accueil – avec les représentations qui gravitent autour de ces fonctions – de considérer et de vivre la relation d'accompagnement comme une relation de collaboration – horizontale – et non de subordination – verticale.

« Guider » le jeune volontaire dans son expérience associative

Pour Maela Paul, « guider » consiste à mettre l'accompagné sur la voie, à l'aider à choisir une direction et à trouver son propre chemin en veillant à la marche. Cette posture combine l'idée de chemin, de direction, de voie, d'orientation à choisir, et celle de délibération en vue d'une décision à prendre. Elle est adoptée par nombre de tuteurs s'occupant de l'accompagnement de jeunes en service civique, et est particulièrement répandue dans les secteurs de l'éducation populaire et de l'animation socioculturelle, et dans le cadre de missions innovantes non réalisées par les salariés de la structure.

Dans ce premier cas de figure, le tuteur construit le cadre de l'engagement, expose les attentes de la structure, fixe les règles et donne des lignes directrices pour la réalisation des missions. Inscrit dans une logique de projet, le jeune est relativement autonome dans son expérience associative. Il peut faire preuve d'initiatives tout en respectant les règles de vie et de fonctionnement de l'organisation, intégrer ses propres idées et les tester. Le tuteur aiguille le volontaire, le conseille dans la réalisation de ses missions, l'aide à prendre des décisions et à choisir une direction, sans jamais lui dire explicitement et précisément ce qu'il s'agit de faire ou lui confier de tâches précises à exécuter. Cette posture de

l'accompagnateur autorise également – voire encourage – l'égarement. Dans certains cas, en dépit du fait que le tuteur estime que le jeune fait fausse route ou qu'une autre manière de faire serait plus propice à la réalisation de ses missions ou de son projet, il le laisse expérimenter dans un souci de formation. Le service civique devient un lieu d'apprentissage par la pratique et l'expérimentation.

> « C'est lui qui mène son programme d'initiation. Il a construit ça sur le papier, en fonction du matériel qu'on avait et des personnes. Donc, par rapport aux personnes, j'ai fait le médiateur sur les premières séances, maintenant j'y vais, je reste dans mon coin et j'écoute. Voilà… moi, je suis largué sur… j'utilise des tablettes et des ordinateurs, mais après… […] C'est sur la pédagogie qu'il est autonome. Il sait comment on progresse en fonction de l'outil qu'il a […] Donc là-dessus, c'est lui qui mène sa barque. Bon, j'ai un œil toujours. » (Robert, tuteur, centre social.)

> « Elle est plus ou moins libre… après on lui dit nos attentes quand même, pendant le temps de préparation, on lui dit nos attentes… après dans la fabrication, dans la construction, elle est libre de faire comme elle l'entend… et après, par exemple, elle ne va pas le présenter directement aux enfants, elle va nous le présenter, comme ça on réajuste avec elle, s'il y a des petits couacs… on essaie de l'aiguiller si on voit qu'il y a un ou deux trucs qui ne sont pas top ou quoi, on lui dit : "Si là, tel enfant te pose telle question, comment ça va se passer ?" Donc, elle réfléchit un peu, elle dit : "Bon, je vais peut-être changer cet aspect." Enfin, voilà… elle est libre, mais en même temps, elle nous présente et on réajuste ensemble… Sur la conception, elle est libre. » (Marie, tutrice, centre socioculturel.)

> « Il y a un fil rouge. Par exemple, sur la mission sécurité routière où le fil rouge est de créer une malle pédagogique sur ce qu'est la sécurité routière, ils ont des missions de passage piéton pour apprendre aux enfants comment traverser. Il y a donc le fil rouge, mais à côté de ça, ils peuvent apporter des idées. […] C'est nous qui le fixons [le cadre] par rapport à mission pour laquelle nous avons eu un besoin. On fixe donc des objectifs et le fil rouge. Mais à côté de ça, comme un contrat civique c'est 24 heures minimum, leur fil rouge ne va pas leur faire leurs 24 heures ; ils doivent donc être porteurs d'idées, de projets et ils vont aussi voir des choses à côté de leurs missions. […] S'ils veulent se lancer sur un projet auquel nous n'avions pas pensé, sur la sécurité routière comme la création de panneaux, c'est quelque chose qui a été fait par nos services civiques. […] Donc, à côté de ça, ils ont une grande marge de manœuvre possible et qui est vivement conseillée quand on discute avec eux. Notre but n'est pas d'avoir des services civiques robots à qui on dit « tu fais ça, ça et ça », mais c'est bien d'avoir un service civique qui a un fil rouge, que l'on va accompagner sur ce fil rouge et qu'à côté, il développe des choses par rapport à ses compétences et ses connaissances. Comme on le disait au début, pour nous, c'est aussi un apport des services civiques. […] Donc, s'ils font une erreur, il n'y a pas de souci, de toute façon l'animateur qui est avec eux est là pour encadrer les choses et pour que tout se passe en sécurité. […] Donc, tout dans la sécurité, mais toujours en leur laissant un minimum d'autonomie pour que s'il se passe quelque chose, s'ils font une erreur, on puisse les rassurer. On leur explique en leur disant : "C'est aussi le but de te mettre au contact, c'est que tu vas certainement faire des erreurs et tu vas comprendre pourquoi tu ne peux pas faire quelque chose." Ils ont donc leur planning, mais je ne vais pas être derrière eux à leur envoyer un message, déjà parce que je n'ai pas le temps, parce que ce n'est pas mon rôle, ce n'est pas le rôle des référentes non plus d'être derrière eux tout le temps, ça ne va pas les aider. Ils ont leur planning, ils savent ce qu'ils doivent respecter. » (Anthony, tuteur, centre socioculturel.)

La posture « guider » peut s'agrémenter de deux colorations distinctes. Là où certains tuteurs s'inscrivent dans une véritable relation de collaboration avec les volontaires et réalisent ensemble des missions sur le mode du travail en équipe, d'autres combinent leur rôle de tuteur « guide » avec des fonctions explicites de transmission de savoirs, de compétences, d'attitudes et de savoir-être[45]. La

[45] Rappelons à ce sujet que les difficultés rencontrées par les volontaires au démarrage de leur engagement volontaire se concentrent généralement sur les attitudes et les postures à adopter auprès des usagers ou des bénéficiaires de la structure.

fonction de socialisation dévolue au tuteur se couple, dans ce cas, à une fonction de formation, et se rapproche par là de la définition originelle du tutorat.

> « Des fois ils arrivent… Ils sont jeunes… on leur donner la posture, comment il faut se comporter avec telle ou telle personne, vu qu'on accueille beaucoup de public ici. Après, on leur dit aussi qu'on n'a pas besoin d'un public aussi pour bien se parler correctement dans les bureaux, parce qu'on ne sait jamais qui peut arriver, quel public, quelle famille, maman… Donc, tout ça, ce sont des petites billes qu'on peut leur donner et après ça se passe instinctivement on va dire. Mais… on va dire… c'est plus les bases… les bases que nous-mêmes on nous avait appris… parce qu'il y en a qui l'ont spontanément et d'autres beaucoup moins. […] En fait, on va travailler en binôme, et on sera plus là pour donner des conseils, et si on a déjà travaillé les autres années, sur une activité qui ressemble ou un thème qui ressemble. Nous, on va pouvoir apporter des outils, etc., et de leur dire, par exemple : "C'est toi qui dois intervenir lors de la séance ou autre, ça serait mieux que tu fasses comme ci ou comme ça parce que nous on l'a déjà fait ou on sait à peu près ce qui aurait marché ou pas marché en fait." Donc, en amont en tout cas, pas face au public, on aura plus un rôle de conseil, et faire après les activités ensemble, parce qu'ils nous donnent autant d'idées, que nous on a d'idées… enfin, ils apportent toujours de nouvelles choses. On dit toujours, un nouvel animateur, c'est toujours bénéfique parce que des nouvelles activités qui arrivent… […] mais moi, je n'ai pas l'impression qu'on se sente au-dessus ou quoi que ce soit en fait. » (Kelly, tutrice, centre socioculturel.)

Cette posture de l'accompagnateur s'inscrit dans une forme de « subordination fonctionnelle » (Supiot cité par Simonet, 2010), qui caractérise, selon Maud Simonet, entre autres et sous certains aspects, le travailleur bénévole. Cette « autorité fonctionnelle » pour reprendre les mots d'Alain Supiot renvoie au fait d'appartenir à un ensemble, de participer à une situation de travail, d'en accepter les règles et de se conformer aux comportements prescrits[46]. Cette forme d'autorité plus diffuse que la « subordination individuelle » laisse davantage de place à l'autonomie et s'appuie généralement sur une valorisation de l'initiative, de la créativité et de la responsabilité de l'acteur.

Le tuteur devient véritablement un partenaire de la relation de travail volontaire. La relation qu'il construit avec le volontaire se base sur les principes de la collaboration et de la consultation, et vise son autonomie et son anticipation. Cette posture constitue un exemple particulièrement pertinent de l'articulation entre l'horizontalité et la verticalité de la relation d'accompagnement, et répond point par point aux attendus institutionnels.

La posture « guider » est largement plébiscitée par les jeunes interrogés, et constitue un facteur important dans le fait de vivre une expérience particulièrement positive au sein de la structure d'accueil. Être autonome dans leur engagement volontaire, jouir d'une certaine forme de liberté dans la réalisation de leurs missions, avoir le sentiment que leur tuteur leur fait confiance renforce de manière considérable l'estime que les volontaires ont d'eux-mêmes.

> « Le matin j'arrivais. Je disais bonjour à tous les résidents, à ceux qui étaient là. Je prenais mon café. Je traitais mes dossiers. Je préparais une animation. J'avais un budget d'animation. Je montais mon animation

[46] Une mauvaise compréhension du principe de subordination fonctionnelle par les volontaires peut entraîner des difficultés importantes pour les structures d'accueil ; comme le signale la directrice d'un centre socioculturel : « On leur fait passer le PSC1 et en plus, ils font la super formation de citoyen machin. Il faut arrêter. C'est un coup d'épée dans l'eau, ça ne sert à rien. Si l'on mesurait l'impact de ce genre de choses, on pourrait aussi se poser des questions. […] C'est rigolo. Ils savent qu'ils n'ont pas de relation de subordination avec leur structure. À partir du jour où on leur dit ça, ils ne viennent pas le lendemain ou ils viennent à 10 h, alors qu'on les attendait à 9 h, parce qu'un conseil d'administration se réunit, que l'on a besoin d'eux pour venir témoigner de quelque chose. Ils viennent quand ils veulent, parce qu'on leur a dit que l'on ne pouvait rien leur dire. C'est tordu, c'est tout et n'importe quoi. Je le fais faire, parce que je n'ai pas le choix et que c'est une obligation. Franchement, si j'avais le choix, on ferait autre chose et on utiliserait cet argent à autre chose. »

de A à Z. […] Ils s'inscrivaient aux animations. Ils disposaient d'une semaine ou deux pour s'inscrire. […] Liberté totale. Boulot de rêve. Sincèrement, un boulot de rêve. J'organisais comme je le voulais. […] Ce n'est jamais arrivé que je lui propose une animation et qu'elle me dise : "Non, ce n'est pas possible." Mais je lui rendais compte en lui disant ce que j'allais faire. Ce n'était pas : "Est-ce que je peux ?" Mais : "Je vais faire ça, j'ai prévu ça." […] On a l'impression qu'on nous fait confiance, et qu'on se sent vraiment valorisé. Le fait qu'il n'y ait pas quelqu'un tout le temps en train de nous surveiller, d'épier tout ce qu'on fait, on se sent vraiment valorisé. » (Samia, volontaire, structure médico-sociale.)

« Principalement sur les ateliers tablette, je suis souvent seul. Il est rare que l'on ait des animations où je suis seul, ce que je peux faire seul ce sont des missions que je peux faire ici, rechercher des prestataires, par exemple, il n'est pas forcément derrière moi. J'ai créé un jeu de société où il n'est pas non plus derrière moi, si j'ai besoin d'un coup de main je sais qu'il peut être là, mais ce n'est pas lui qui va venir derrière moi pour me dire ce que j'ai à faire. […] Même s'il me laisse pas mal d'autonomie, je me sens vraiment tout le temps bien encadré parce que je sais qu'il est derrière moi. Si j'ai un souci, je peux l'appeler, même si ce n'est pas dans le cadre de la mission, il sera toujours là pour me rendre service, pour me donner des conseils. […] L'autonomie c'était ce que je recherchais. » (Théo, volontaire, centre socioculturel.)

« Conduire » le volontaire dans la réalisation de ses missions

Certains tuteurs sont beaucoup plus directifs dans l'accompagnement des volontaires au cours de la réalisation de leurs missions et se rapprochent par là de la posture « conduire » telle que définie par Maela Paul. Ils impulsent le mouvement et emmènent les volontaires dans une certaine direction en vue d'obtenir un résultat. Plus concrètement, le tuteur qui adopte cette posture prescrit au volontaire des tâches relativement précises et définies à exécuter et assure le contrôle de leur réalisation ; le jeune de son côté a une autonomie et une capacité d'initiative limitée, voire inexistante, dans son engagement volontaire. Cette posture s'observe plus fréquemment quand le jeune a des missions étroitement liées à celles de son tuteur, autrement dit, lorsque son engagement s'inscrit en support ou en soutien du travail d'un salarié ou d'un bénévole.

« On ne les responsabilise pas, mais, par contre. Je vais l'aider. Je vais lui dire : "Tu vois, il y a untel, untel, untel, qui a beaucoup de difficultés. Si tu peux essayer de voir s'il coince." […] Nous sommes les formateurs. On ne va pas laisser un service civique gérer une séance tout seul. C'est notre rôle. Ils viennent vraiment en soutien. […] On leur donne des tâches. Je ne vais pas te donner des tâches à faire à toi [sa collègue présente lors de l'entretien], tu sais ce que tu as à faire. » (Jeanne, tutrice, organisme de formation.)

« Non [elle n'a pas d'autonomie]. Elle est toujours sous la coupe des entraîneurs. Ce sont les entraîneurs qui pensent les séances. On a un tableau. Les entraîneurs écrivent les contenus. Elle peut toujours les questionner sur le détail des contenus, mais ce sont les entraîneurs qui les élaborent, ce n'est pas elle. » (Virginie, présidente d'un club sportif.)

« Ben, je les aide [les stagiaires en formation professionnelle]… quand ils ne comprennent pas quelque chose… je leur fais des photocopies pour qu'ils puissent faire des exercices et quand il n'y a pas de corrigé, je les corrige moi-même. […] J'interviens… enfin, quand ils [les formateurs] ont un groupe et qu'ils ont besoin de quelqu'un… par exemple il y a une personne en informatique qui s'est pas s'en servir, elle va m'appeler pour que je vienne voir la personne et que je l'aide. […] Ça se passe bien. Elles me demandent des choses, je les fais, j'y vais… » (Pauline, volontaire, organisme de formation.)

« Bien après, moi et Cassandra, on mettait en place les échauffements, et puis après, Vincent [un entraîneur] venait et puis il nous montrait ce qu'on allait faire, les entraînements sur feuille. Et après, on départageait trois groupes et on prenait chacun un groupe. […] C'est lui qui arrive avec la séance de prête, et parfois il nous demande de préparer un petit entraînement, et après on met ça en pratique. […] Vincent va dire, par exemple : "Là, on va travailler le travail des appuis." Tony va chercher l'échelle de course, il va

> mettre ça en place. Moi, il va me dire : "Là, on va travailler le cross." Bien moi, je vais prendre des plots et je vais mettre en place les plots. » (Quentin, volontaire, club sportif.)

Avec cette posture de l'accompagnateur, le rapport de domination et de pouvoir dans la relation de travail évolue. « Conduire » se rapproche, par certains aspects, d'une « subordination personnelle », qui renvoie d'après Alain Supiot à la soumission d'un individu à des ordres et résulte d'un devoir d'obéissance. Le tuteur de jeunes en service civique s'apparente davantage à un supérieur hiérarchique, les interactions deviennent verticales et dissymétriques, et la relation de travail volontaire marque une proximité plus importante avec la relation salariale.

Le tuteur « à observer »

Le tuteur « à observer » est une posture limite de l'accompagnateur, au sens littéral du terme, dans laquelle le jeune est largement passif dans son engagement volontaire. Observant son tuteur remplir ses propres fonctions et n'ayant pas véritablement de missions ou de tâches à réaliser – ou alors très limitées –, le jeune s'apparente dans ce cas davantage à un stagiaire en observation.

Sans surprise, les jeunes se montrent très critiques quand ils sont pris dans une telle situation relationnelle avec leur tuteur, notamment quand celle-ci marque largement et durablement leur engagement au sein de l'association. Ils éprouvent de grandes difficultés à percevoir l'utilité de leur mission que ce soit du point de vue de la structure d'accueil ou de celui de ses usagers.

> « On a déjà eu une séance avec lui [le tuteur officiel]… enfin… je trouve qu'il nous met pas en avant… Il a fait la séance tout seul en fait. Et nous, c'était comme si on servait à rien. C'est différent par rapport à Vincent. Peut-être qu'il doit le faire et c'est tout. Peut-être qu'il attend de nous qu'on soit volontaire, qu'on lui dise, qu'on propose en fait. Mais, sinon il nous donne pas de tâches à faire. Il fait tout tout seul en fait. Du coup, tu te sens… tu te demandes… "Qu'est-ce que je dois faire ? Est-ce que je dois intervenir ou pas ?" C'est un peu délicat. On a eu deux séances comme ça avec lui… on servait à rien. Quentin et moi, on se regardait… on se demandait : "Qu'est-ce qu'on doit faire ?" Il n'y a pas trop de communication… […] Il y a une fois où Vincent il était pas là et on a dû faire la séance à deux, Quentin et moi. Nous deux, tous les deux. Tout s'est bien passé. Donc, on a fait la séance tout seul, et c'était bien. Enfin, il y avait… il y avait un entraîneur, un coach principal, mais il nous a regardé, il nous a laissé faire l'entraînement tout seul. Donc c'était bien. » (Cassandra, volontaire, club sportif.)

> « Après, je pense qu'il ne m'explique pas assez ce qu'il aimerait faire. Du coup… Par exemple, on travaille sur un projet. Les jeunes aimeraient bien aller au Futuroscope. Par exemple, il me dit : "On va travailler sur le projet", mais je ne sais pas trop… Je découvre en même temps que les jeunes. Je ne peux pas trop trouver ma place dans ce truc-là. Du coup, je ne sais pas vraiment comment me rendre utile. Je ne savais pas comment expliquer aux jeunes ce qu'ils allaient faire. Du coup, les jeunes ne se réfèrent pas trop à moi au niveau de cela. […] En fait, limite, je suis la stagiaire. » (Anna, volontaire, centre social.)

Les différentes postures de l'accompagnateur ne sont pas exclusives les unes des autres ; elles peuvent s'entremêler de diverses manières. D'un point de vue synchronique, un même tuteur peut combiner différentes postures en fonction des missions du volontaire et des tâches qu'il peut être amené à lui confier ; un jeune peut également être accompagné par plusieurs tuteurs adoptant des

postures différenciées[47]. En outre, d'un point de vue diachronique, les postures prises par les tuteurs peuvent évoluer. Une progressivité de l'accompagnement tutoral s'observe dans certaines structures à mesure que le jeune progresse dans la compréhension de ses missions et du cadre dans lequel elles s'inscrivent. Ainsi, il n'est pas rare que le tuteur passe d'une posture d'accompagnateur « à observer » au démarrage de l'engagement du jeune, aux postures « diriger » ou « guider » quelques jours ou semaines après le début de ses missions.

Ces différentes postures du tuteur, envisagées de manière statique et dynamique, et questionnant en creux les formes de la subordination, apportent des éléments complémentaires et novateurs sur l'usage qui est fait du service civique par les organismes associatifs et la relation de travail volontaire, en soulignant d'une autre manière ce qui la différencie des relations salariales et bénévoles, mais aussi ce qu'elle leur emprunte, dans certains cas et à certains moments.

4.2 Quand l'accompagnement se passe mal : les volontaires au cœur d'enjeux de pouvoir

Dans la très grande majorité des cas, l'expérience du service civique est vécue très positivement aussi bien par les jeunes volontaires que par les dirigeants associatifs ou les tuteurs chargés de les accompagner. Les jeunes sont enchantés de leur expérience, qui leur apporte généralement beaucoup pour la construction et/ou la concrétisation de leur parcours d'insertion sociale et professionnelle ; ils éprouvent également souvent un sentiment d'utilité vis-à-vis des usagers de la structure. De leur côté, les dirigeants retirent de l'usage du service civique des bénéfices réels que ce soit au niveau du travail associatif ou de la structure vue dans sa globalité[48]. Aussi, après quelques ajustements en début d'engagement, l'accompagnement s'apparente généralement à un chemin parcouru paisiblement, sans difficultés de taille susceptible de perturber les relations au sein des binômes constitués entre tuteurs et volontaires.

Néanmoins, dans certains cas, la relation d'accompagnement se construit non pas sur les principes de la coopération et du partenariat – plus ou moins directifs – détaillés précédemment, mais sur le registre concurrentiel (voir encadré 6, p. 66-67).

[47] Rappelons que le multi-tutorat est une pratique répandue dans les structures d'accueil interrogées. Voir la partie sur le caractère inachevé du tutorat, p. 48.

[48] Voir la partie sur l'analyse de l'impact sur service civique sur le travail associatif et les organismes d'accueil, p. 71.

Encadre 6. Exemples de relations d'accompagnement conflictuelles entre volontaires et tuteurs

Cas nº 1

Stéphanie est arrivée au centre socioculturel en tant que stagiaire, elle a enchaîné avec un service civique dès la fin de sa période de stage. Poursuivant son engagement au sein de la structure, elle s'est sentie progresser en responsabilité et en autonomie dans l'exercice de ses missions, qui sont en grande partie similaires à celles réalisées dans le cadre de son stage. Elle dit également jouir d'une plus grande capacité d'initiative :

« J'ai plus d'autonomie. Quand j'étais stagiaire, j'avais quand même de la réserve. Je me disais : "Non, ce n'est pas à ma place de dire cela. C'est à la place de la personne qui est avec moi." Alors que, là, vu que je suis dans le domaine, même si je ne suis pas salariée, je fais quand même partie de l'équipe. Là, je prends l'initiative de. J'ai plus d'initiatives. J'ai plus d'autonomie. Je me mets plus en avant. En tant que stagiaire, ce n'est pas que tu te renfermes, mais… »

Ce changement d'attitude a entraîné une détérioration momentanée des relations avec sa tutrice, Marie, qui lui reproche son excès de confiance, des attitudes parfois méprisantes ainsi qu'une trop grande liberté dans l'organisation de ses missions. Elle lui a (re)signifié sa place dans l'organisation, et la relation de substitution qui la relie à elle :

« Ben, là Stéphanie, l'année dernière sur son année de terminale, elle a effectué tous ses stages chez nous. Et je trouve que du coup, quand elle est arrivée, tout était acquis. Et… ça m'a posé problème. Parce que du coup, je l'ai même reprise au début… parce qu'elle me parlait un peu comme une copine, et je lui ai dit : "Là, tu n'es plus en stage quoi." Tu fais un service civique et tu ne parles pas comme ça… Des fois, elle avait tendance à ce que tout soit acquis… et donc, elle avait l'impression de tout savoir et… quand je lui avais fait une remarque, elle avait mal pris… Mais du coup, après, ça s'est arrangé, parce qu'on a repris ensemble… mais je pense que ça a été l'une des difficultés du départ… le fait qu'elle ait effectué ses stages pendant un an chez nous, quand elle est arrivée, elle a cru… "Ben, je connais la structure, je connais les trucs… et donc, moi, c'est… tout est acquis." Alors que pas du tout. »

Pour remédier à ces difficultés, Marie a clarifié le positionnement de Stéphanie dans la division du travail associatif et l'a replacée dans les rapports hiérarchiques en vigueur dans le centre socioculturel.

« Et en fait, elle m'avait demandé si le mercredi matin, elle pouvait arriver à 9 h directement sur le LAEP comme c'était sur sa route. Je lui ai dit :"Écoute, je vais en discuter parce que je ne prends pas les décisions toute seule… je discuterai avec la directrice adjointe." Ça a été accepté. Et le mercredi suivant, sans qu'on ait donné notre avis, elle est arrivée à 9 h sur le LAEP. Donc, je lui ai dit : "Je t'attendais à 8h30 et je te t'ai pas vu arriver." Et elle m'a dit : "Ben non, maintenant je suis à 9 heures sur le LAEP." Et donc, là j'ai dit : "Mais c'est pas elle qui décide ! Quoi." […] Bon après il n'y a rien de grave… rien de grave du tout. Mais, du coup, il a fallu quand même lui redonner sa place. […] On ne fait pas comme on veut. […] Quand je l'ai reprise… elle me prenait un peu de haut… on va dire… et donc, du coup, il a fallu un peu calmer le jeu et expliquer un petit peu… voilà… comment envisager les choses à l'avenir… tant qu'elle sera là. »

Compte tenu de la durée limitée de son engagement, Marie a également souhaité limiter le processus d'intégration au sein du centre.

« Je ne veux pas rentrer dans certaines conversations parce que je sais qu'elle ne va pas comprendre ce dont je parle. C'est peut-être moi aussi de ma faute, parce que je ne prends pas le temps de lui expliquer "qui est qui" et pourquoi on parle de ça. […] Je pense que c'est parce que aussi on sait que la mission elle ne dure pas très longtemps et donc on ne veut pas l'intégrer… bon, après c'est peut-être malheureux à dire, mais on ne veut pas l'intégrer à 100 % parce qu'on sait que huit mois après, c'est fini. »

Cas n°2

Sarah a débuté ses missions quasiment à la même période que Samia, sur un profil d'engagement identique, celui d'agent de convivialité. Elle travaillait en collaboration avec une éducatrice spécialisée sur la prise en charge des femmes victimes de violences conjugales, et s'inscrivait en appui à la réalisation de certaines formalités administratives (dossiers CMU [couverture maladie universelle], etc.). Ancienne stagiaire, elle revendique avoir une place plus importante au sein de la structure grâce à son engagement en service civique :

« En fait, en stage, ça se passait très très très bien avec les collègues. Mais tous, c'était merveilleux. Je faisais leurs quatre désirs, etc. Et pour moi, j'avais pris quand même une place plus importante en étant en contrat service civique. »

Sur certains aspects de sa mission, elle aurait même donné des directives à sa tutrice, éducatrice spécialisée :

« Parfois c'est moi qui donnais même plus des instructions… c'était plus moi qui portais le projet. Donc, c'était plus moi qui disais : "Tu peux faire ça ? Tu peux faire ci ?" En fait, c'est moi qui portais le projet d'animation sur les violences conjugales et c'est elle qui venait en support. »

L'accompagnement de sa mission par Sabrina a été très compliqué. Il s'est rapidement situé sur un mode conflictuel et concurrentiel, et a conduit à un arrêt de son engagement auprès des femmes victimes de violences conjugales. Sabrina lui a tout d'abord reproché de prendre trop de place dans l'organisation du travail associatif :

« Ce qu'aimait Sarah c'était aussi l'autonomie, pour être claire. Il faut la laisser autonome. Sauf qu'il y a des choses pour lesquelles je l'ai laissée autonome et il y a eu des boulettes. Après, elle a été à l'écoute. Je la recadrais. Je lui disais où elle avait fait des erreurs, qu'il y avait des choses qui ne se faisaient pas, ou qu'elle prenait trop d'ampleur, etc. […] Je lui ai dit : "Ne t'étonne pas, tu vas te faire recaler par tout le monde parce que tu prends trop tes aises." Mon bureau était devenu son bureau. Quand j'arrivais, il fallait que je lui dise de s'en aller de mon bureau. Il fallait que j'attende. […] Après, elle a pris de l'aisance qui a fait qu'elle a pris beaucoup de place. »

Sarah a également commis de nombreuses erreurs – des « boulettes » pour reprendre l'expression de la tutrice – dans ses missions administratives, Sabrina lui a également reproché un manque de distance professionnelle dans ses relations avec les résidents.

« Elle n'était pas proche au sens de "copiner", mais proche dans le sens où elle parlait trop. Je lui ai dit : "Les résidents savent que je m'appelle Sabrina et que j'ai 25 ans. Stop." Le reste, ils ne savent rien. Ce sont des gens très envahissants, plus vous leur en dites, plus ils veulent en savoir. Cela peut aller très loin. Mais Sarah n'avait pas cette barrière, qui est impérative. […] Cela a eu des répercussions. Elle avait instauré de très bonnes relations avec les résidents – on ne peut pas dire le contraire – mais, du coup, un peu trop. Par exemple, elle avait des bouquets de fleurs. Nous, nous refusons les cadeaux à titre personnel. […] Au niveau de la distance professionnelle, ce n'était pas ça. Je le lui ai dit, redit, redit. Nous n'avions pas la même formation ni la même expérience. […] J'ai mes normes, par rapport à mon diplôme. Ce ne sont pas les mêmes pour tout le monde. »

De son côté, Sarah met en avant les très bonnes relations qu'elle a nouées avec les usagers ; des liens de proximité, sympathiques, basés fréquemment sur une forme de confidence. Elle compare à plusieurs reprises au cours de la discussion ses relations très positives avec les bénéficiaires avec celles moins bonnes qu'entretiendraient les éducateurs.

« Les résidents ils m'ont dit, ils ont eu le cœur brisé quand je suis partie… "Mais pourquoi on nous l'enlève ? Moi je veux qu'elle reste, elle est proche de nous." On est beaucoup plus proches que les employés et puis, on n'est pas toujours là en train de leur faire la morale, des trucs comme ça. On est plus dans le côté sympathique, animation… on n'a pas la même relation on va dire. »

Suite à une réunion avec la directrice de la structure, il a été décidé de repositionner les missions de Sarah uniquement sur la mise en place d'animations pour les résidents de la pension de famille. À partir de ce moment-là, Sabrina a cessé d'être sa tutrice :

« En septembre, quand on a recadré les choses à cause des boulettes avec la PMI [protection maternelle et infantile], ma directrice m'a demandé qu'elle ne fasse plus d'administratif. C'est vrai que ce n'était pas son job. Personnellement, comme je ne savais pas trop quoi lui faire faire, et ne sachant pas trop à quoi correspondait un agent de convivialité, après ce recadrage, Sarah s'est consacrée uniquement sur les actions collectives, les animations. Elle ne faisait plus d'administratif. »

Ces deux exemples montrent que l'accueil de volontaires peut venir bouleverser les équilibres relationnels au sein de l'association, modifier la distribution des pouvoirs, et créer ainsi des tensions, voire des conflits, pouvant aboutir dans certains cas à l'arrêt de la collaboration. Des volontaires peuvent faire preuve ou revendiquer une grande autonomie dans la réalisation de leurs missions ; des salariés peuvent

ressentir une forme de dénégation de leurs compétences en partie assurées par des jeunes dont le niveau d'indemnisation est faible, ou craindre de se faire remplacer[49] ; d'autres encore peuvent éprouver une forme de frustration par rapport aux bonnes relations entretenues entre volontaires et usagers, et leur impossibilité d'accorder du temps à cette partie gratifiante du travail associatif.

Quoi qu'il en soit, toutes ces situations ont pour point commun de modifier radicalement le contenu et la signification de la relation d'accompagnement. D'un soutien aux jeunes dans l'exercice de leurs missions – quelle que soit la posture adoptée –, l'accompagnement peut passer, dans certains cas, à un moyen de protéger un territoire, de défendre une place au sein de l'organisation et de limiter autant que possible le pouvoir des volontaires. Il est ainsi peu surprenant que ce soit dans les secteurs fortement réglementés, où la professionnalisation s'est accompagnée d'une dimension d'expertise et d'une dimension institutionnelle, par exemple dans le secteur médico-social, que la présence de jeunes en service civique puisse engendrer des tensions particulièrement fortes[50]. L'accompagnement des volontaires, parce qu'il se veut collaboratif, consultatif et partenarial, remet en effet en question la puissance et le pouvoir de l'expert et de la technique. Il nécessite de quitter momentanément son rôle, son statut, sa fonction, autrement dit, de « sortir du cadre », pour expérimenter une relation à la fois asymétrique et paritaire. Il implique, pour reprendre l'expression de Maela Paul, un « changement paradigmatique », un dédoublement du professionnel qui met ses compétences techniques sous le boisseau pour développer, conjointement, le rôle de partenaire.

Des hypothèses peuvent être formulées pour expliquer l'émergence de ces tensions et conflits au sein de la relation d'accompagnement. En effet, la plupart des tuteurs « opérationnels » pris dans ces problématiques ont exprimé un sentiment de perdition. Ils ne connaissaient pas précisément les missions des jeunes au moment de leur arrivée dans la structure en tant que service civique, et n'avaient qu'une maîtrise approximative du dispositif, ne sachant pas vraiment quel était leur rôle ni ce qui était attendu d'eux en termes d'accompagnement. En tant qu'accompagnateur « opérationnel » pas forcément officiel, ils ne participent généralement pas aux formations de tuteur[51].

> « Alors, moi je suis un petit peu perdue parce que moi c'est quelque chose que je n'ai jamais fait, que ça soit avec un stagiaire ou un service civique. Donc, je ne connais pas forcément… Je ne connais pas l'accompagnement qu'il faut pour Stéphanie, comment ça se passe… Qu'est-ce qu'elle peut faire, qu'est-ce qu'elle ne peut pas faire, quelle est sa place…voilà, moi j'étais, j'étais un petit peu perdue. Voilà. […] Des fois, je me dis que ce n'est pas une stagiaire, donc elle n'est pas là en observation et ce n'est pas une salariée… donc où s'arrête… c'est compliqué… est-ce que je lui en demande trop ? C'est vraiment pas évident, c'est pas évident… » (Marie, tutrice, centre socioculturel.)

> « Quand Sarah est arrivée, nous ne savions pas forcément ce qu'elle devait faire. […] J'étais venue ici [dans le bureau], et Sarah était là. La directrice me l'a présentée. Elle m'a dit que c'était un service civique, mais il n'y a pas eu plus d'informations que ça. Même Sarah, quand je lui ai demandé en quoi consistait sa mission, n'avait pas l'air plus au courant que moi. Après, elle m'a dit qu'elle était agent de convivialité. Mais qu'est-ce qu'agent de convivialité ? C'est un mot, mais que mets-tu derrière ? […] Avec Sarah, au début, on allait

[49] Cette crainte se fait particulièrement pressante dans le contexte actuel de réduction des aides à l'emploi et des difficultés rencontrées par les structures associatives dans la gestion de leurs ressources humaines. Voir la partie du rapport dédiée à ces questions, p. 25.

[50] Ce secteur possède ses propres figures professionnelles fortes, notamment celle de l'éducateur spécialisé. Voir Vachée *et al.,* 2014.

[51] Les formations de tuteurs sont diversement appréciées par les personnes concernées dans les associations interrogées. Si certains tuteurs peu expérimentés dans l'accompagnement et peu familiers avec le dispositif du service civique trouvent ces formation utiles, d'autres ont confié n'avoir rien appris et considèrent ces temps de formation comme une perte de temps.

> n'importe où. Je la prenais pour tout et n'importe quoi. J'allais à la CAF, je la prenais. Sinon, elle restait dans le bureau et elle se tournait les pouces. […] Je ne savais pas à quoi servait un service civique. J'assimilais cela aux CAE [contrat d'accompagnement dans l'emploi] ou aux CUI [contrat unique d'insertion]. Je n'ai eu aucun document. » (Sabrina, tutrice, structure médico-sociale.)
>
> « J'aurais dû passer la formation tuteur avant, plutôt qu'à la fin. Je l'ai passée en janvier. J'aurais dû m'y inscrire avant. Je pense qu'il est peut-être important de bien rappeler le cadre en équipe. C'est un contrat d'engagement. Ce n'est pas un contrat de travail parfois, il peut y avoir quelques petites réflexions. Je pense qu'il faut tout de même un cadre et qu'il faut respecter les horaires, mais c'est un champ différent de celui du contrat travail. » (Thérèse, directrice d'une structure médico-sociale.)

Il semble ainsi nécessaire de réaffirmer qu'il est important que la réflexion autour du projet d'accueil soit partagée par l'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin par les missions des volontaires afin que chacun ait un niveau de connaissance minimal sur le dispositif, que les missions des jeunes soient clairement détaillées et traduites dans la division du travail associatif et que les accompagnateurs – quel que soit leur statut – soient accompagnés dans leur prise de fonction en interne ou par l'intermédiaire d'une formation externe.

5. L'impact du dispositif du service civique et des missions des jeunes volontaires

Par Céline Leroux

Les impacts du dispositif du service civique et des missions des jeunes volontaires sont généralement perçus comme positifs sur le travail associatif et les structures d'accueil, car « il·elle·s participent au développement et à la visibilité des activités des structures; il·elle·s apportent un regard nouveau sur les projets des structures d'accueil. Dans certains cas, il·elle·s vont jusqu'à constituer un vivier de futur·e·s bénévoles, voire de salarié·e·s pour des structures d'accueil associatives et œuvrent ainsi au renouvellement de ces dernières » (Blanchet, Serres, 2017). Néanmoins, ces impacts revêtent des formes multiples. En effet, les missions apportent une plus-value pour les acteurs associatifs, mais l'arrivée de volontaires peut venir modifier et complexifier le travail associatif. Ces impacts s'observent de manière différenciée selon le type d'acteurs, mais aussi selon les temporalités des missions et des organisations.

5.1 L'impact du service civique sur le travail associatif

Soulager ou surcharger le travail des salariés et des bénévoles : un discours ambivalent

Le discours des acteurs associatifs rencontrés est unanime : les activités des volontaires sont considérées comme non essentielles pour le fonctionnement normal de l'organisation, mais ils représentent une plus-value précieuse.

> « Il y a tout de même une réalité : ce sont des ressources humaines en plus. Ils font de l'animation, la page Facebook, etc. Ce sont des choses que je n'aurais pas le temps de faire. C'est un plus. Ce sont des choses pour lesquelles on se dit : "Dans l'idéal, ce serait bien si je pouvais réussir à faire ça, mais je n'ai pas le temps." Il y a donc cette réalité purement pragmatique. » (Pierre, coordonnateur d'une association de développement économique.)

Néanmoins, pour les associations les moins expérimentées dans l'accueil de volontaires en service civique et fonctionnant principalement avec des bénévoles, la démarche d'agrément, la gestion administrative et le tutorat représentent une charge d'activité supplémentaire conséquente. La gestion du volontaire et la multiplicité des missions au sein de certaines structures d'accueil expliquent le morcellement apparent du tutorat révélé par l'enquête[52]. La charge administrative supplémentaire est largement amoindrie dans le cas d'une intermédiation. En effet, la gestion administrative n'est pas réalisée par l'association d'accueil, mais par une association tierce.

[52] Se référer à la partie 3.2 sur le tutorat p. 48.

Les missions de service civique n'agissent donc pas de manière homogène dans l'organisation ni de la même manière selon les organisations. D'un côté, les volontaires peuvent soulager le personnel, en particulier sur le volet technique des actions (sur des fonctions d'appui, par exemple), d'un autre côté, le tutorat, l'accompagnement et la gestion administrative du dispositif ajoutent une charge de travail supplémentaire pour l'ensemble de la structure ou pour les personnes les plus en lien avec les volontaires.

Une modification des pratiques professionnelles

L'arrivée de volontaires en service civique peut être considérée comme un élément « perturbateur » au sein d'une organisation, et plus particulièrement pour les acteurs du travail associatif les plus directement en contact avec eux. Ce sont alors les habitudes du quotidien et de travail qui s'en trouvent modifiées.

▪ *Créer du collectif*

La construction des missions de service civique peut être propice au développement des relations au sein de l'organisation et des échanges entre acteurs associatifs. Un collectif de travail peut se constituer pour définir le rôle et la place des volontaires au sein de la structure.

> « La définition des missions se fait relativement collectivement. Par exemple, je vois Isabelle, ma collègue, qui est maintenant responsable du pôle citoyenneté. Elle a besoin d'aide sur de l'accompagnement à la scolarité et on s'est dit : "Pourquoi ne pas créer une mission ?" » (Sophie, tutrice, association d'éducation populaire.)

Une dynamique collective au quotidien peut se développer, par exemple lors de temps conviviaux, en particulier lorsque l'association accueille plusieurs volontaires.

> « C'est dynamique de les avoir dans le club. Le samedi, ils sont tous pris par les activités du club, donc ils viennent tous à un endroit du club où on se réunit, on mange tous ensemble, ça met du dynamisme. Ça apporte un petit vent de fraîcheur. » (Alexandre, vice-président d'un club sportif.)

Si les volontaires en service civique peuvent être une opportunité à créer du collectif, ils peuvent cependant être sources de tensions au sein de la structure.

▪ *Des routines professionnelles perturbées*

L'enquête révèle que le déficit de communication sur l'arrivée d'un volontaire de service civique, sur son rôle et ses activités, est l'un des principaux éléments entraînant des conséquences négatives au sein de l'organisation. Ici, les routines professionnelles sont « défensives » entraînant un repli sur soi et une résistance au changement. L'acteur associatif peut avoir le sentiment qu'on lui ôte une partie de son travail, ce qui remet alors en cause son identité professionnelle et sa valeur dans l'association[53].

[53] Se référer à la partie 4.2 sur l'accompagnement, p. 65

« On s'adapte » : une tension entre la flexibilité du service civique et les actions associatives

L'objectif du dispositif de service civique est « d'apporter une valeur ajoutée d'intérêt général aux activités des organismes d'accueil [...] et non d'assumer les missions courantes de la structure » (Cour des comptes, 2014, p. 212). La réalisation d'une mission de service civique au sein d'une association ou à l'inverse, l'absence de missions, ne devrait donc pas perturber l'organisation. Pourtant, la flexibilité temporelle, liée à la temporalité du contrat de service civique, induit un *turn-over* des ressources humaines pour les structures et questionne le caractère structurant des missions pour les organisations.

> « En tout, je pense qu'on en a eu au moins 13 depuis qu'on en accueille. Christine est restée deux mois. On s'adapte. Par exemple, Benoît avait une situation difficile avec sa vie personnelle. Il a pu trouver un contrat aidé. Il gagnait mieux, c'était mieux pour son avenir. Il lui fallait en urgence un logement. Du coup, il a arrêté son service civique. Forcément, il avait trouvé mieux ailleurs, ce qui était mieux pour lui. Jennifer avait réussi ses concours d'auxiliaire de puéricultrice et elle avait eu son CAP [certificat d'aptitudes professionnelles] aussi, je crois. Du coup, en septembre, elle a pris l'école. Il y en a eu pas mal. » (Delphine, coordinatrice d'une structure culturelle.)

L'enquête révèle que la flexibilité temporelle inhérente au service civique implique, de la part des acteurs associatifs, d'adapter leurs actions en fonction de cette temporalité, prévue ou non[54]. Une partie du travail, déchargée pendant un temps sur les volontaires, sera par exemple moins réalisée en leur absence. Ce *turn-over* a des répercussions sur le tuteur « opérationnel » en particulier et sur les personnes qui sont, au quotidien, les plus directement touchées par les missions. Lorsque celles-ci couvrent des besoins internes au fonctionnement de l'association (par exemple, la gestion de la page Facebook de l'association, l'amélioration du suivi des bénéficiaires), elles interrogent la disponibilité de ressources humaines salariées ou bénévoles.

Les conséquences de cette flexibilité n'influent pas que sur le travail des salariés et des bénévoles. Par exemple, le départ prématuré d'un volontaire a également des répercussions sur les volontaires eux-mêmes, en particulier lorsque la mission est réalisée en collectif.

> « À la base, on était trois. J'étais en binôme avec une fille et Antonin, le dernier volontaire, nous aidait. On était toutes les deux "ambassadrices sur les inégalités hommes et femmes". Ce projet est tombé à l'eau parce qu'elle est partie et malheureusement, l'autre volontaire qui reste a du mal à comprendre. Du coup, c'est compliqué. Je suis obligée de le faire avec la salariée qui va partout sur les modules. Elle est à tel endroit, je suis là, donc on essaye de se passer le travail comme ça, mais c'est un peu délicat. » (Noémie, volontaire dans une association d'éducation populaire.)

« S'adapter », « se réorganiser » sont des termes fréquents dans les discours des acteurs associatifs lorsqu'on évoque la temporalité du service civique, et interroge le caractère non structurant des missions au sein des associations. En effet, l'enquête montre que le dispositif permet de développer des activités ou d'améliorer leur qualité, les volontaires contribuant à équilibrer la charge de travail et façonnant les actions mises en œuvre.

---

[54] En 2016, 20,8 % des missions sont interrompues avant leur terme. Depuis le lancement du dispositif, un tiers des interruptions est lié à une embauche, 40 % d'un commun accord entre le volontaire et la structure d'accueil, enfin, 28 % des interruptions est la conséquence de dysfonctionnements lors de la mission (Ploux-Chillès, Camus, 2017).

Enfin, les associations sont aussi sujettes à des contraintes temporelles auxquelles les volontaires doivent se soumettre : activités le week-end, en soirée, saisonnières. De ce fait, le discours des associations est ambivalent. Pour elles, le dispositif pourrait être plus flexible, par exemple, pour être en adéquation avec la saisonnalité des activités en extérieur, mais les responsables associatifs souhaitent aussi des mesures plus contraignantes pour que les volontaires respectent leurs engagements (respect des horaires, du contrat, etc.).

5.2 L'impact du service civique sur les structures associatives

L'impact du service civique sur les structures associatives est de plusieurs ordres. Tout d'abord, les volontaires contribuent à améliorer les actions menées tant d'un point de vue quantitatif (diversification des activités et extension de leur couverture géographique) que qualitatif (qualité des services rendus). Ils jouent un rôle important auprès des bénéficiaires des actions, sur l'image des associations dans leur environnement local, mais aussi sur le développement de relations entre associations d'un même territoire. Si les dirigeants associatifs perçoivent bien leur apport, c'est moins le cas des volontaires qui prennent plus difficilement conscience de leur utilité.

Une contribution indéniable aux activités et aux projets des structures

- ***Des activités plus nombreuses et diversifiées***

En tant que ressource humaine supplémentaire, la présence des volontaires au sein des associations permet de développer et de diversifier les activités associatives. De plus, si les volontaires perturbent et modifient les routines professionnelles dans le quotidien des acteurs, ils contribuent aussi à renouveler les modalités de réalisation des actions. Pour les acteurs associatifs, il s'agit d'une réelle plus-value des volontaires, à travers la créativité et le dynamisme qu'ils peuvent apporter.

> « Ça fait sept ans que je suis ici. Des fois, on imprime des coloriages. Il y a des moments où je me mets devant l'ordinateur : je connais par cœur les coloriages. Je vais trouver l'idée, il faut le faire, je le ferai… Du coup, elles peuvent me donner des idées, prendre le relais. Ça fait sept ans que je suis ici, j'ai fait 15 000 activités manuelles. Des petites saynètes à l'accueil pour que ça soit accueillant et apporter de la nouveauté : printemps, Halloween, carnaval. Comme Noël. Ça fait sept Noëls que je fais ici, mais qu'est-ce qu'on va faire ? Qu'est-ce qu'on va prendre comme thème ? On a fait quand même beaucoup de choses, mais peut-être il faudrait les reprendre autrement, en discutant. Vu que dans l'année, on a trois à quatre services civiques, ça apporte de la nouveauté, du passage et pour les salariés, ça fait du bien. Ça nous aide pour les projets, pour des idées. » (Delphine, coordinatrice d'un centre culturel.)

Dans ce cadre, les acteurs ont tendance à valoriser les aptitudes que les volontaires ont pu acquérir antérieurement dans le cadre de leurs hobbies ou lors d'autres expériences bénévoles ou salariées, en vue de renouveler les actions.

▪ ***Une qualité des actions accrue***

Si les actions des volontaires permettent de diversifier les activités des associations, les volontaires jouent aussi un rôle important dans l'amélioration de la qualité des services des structures d'accueil. En effet, ils permettent de réaliser des actions plus individualisées, par exemple avec le dédoublement des groupes d'activités.

> « C'est plus la manière dont ils conçoivent les entraînements. Didier a l'habitude d'être toujours tout seul et aujourd'hui, en sachant qu'il y a quelqu'un d'autre, il peut mettre en place des exercices peut-être plus pointus, faire des groupes ou des choses comme ça. Quand il faisait des groupes, il en faisait un qui ne faisait que du shoot, parce qu'il savait qu'il ne pouvait pas trop les surveiller et un autre avec lequel il travaillait un point technique. Aujourd'hui, il peut travailler deux points techniques. Ça leur demande un peu plus de préparation en amont, mais au final, tout le monde est gagnant. » (Marc, directeur d'un club sportif.)

Cette aide apportée par les volontaires est avant tout appréhendée comme la possibilité de développer une plus grande proximité entre les acteurs associatifs et les usagers, améliorant ainsi la qualité des actions menées. Ici, les volontaires interviennent principalement dans le cadre de missions d'appui.

Un impact sur les publics bénéficiaires : l'enjeu du lien social

Le lien social est au cœur même de l'objet associatif. Les missions des volontaires contribuent à renforcer ce lien, d'une part entre l'association et ses bénéficiaires, et d'autre part, elles favorisent le développement du réseau social des volontaires. En effet, une mission inscrite sur un territoire en direction d'un public est l'occasion pour le volontaire de développer des relations de proximité, dans son environnement immédiat.

> « Nous, un club de foot, on est comme un générateur de lien social. Pour les gens, je pense que c'est ce qu'ils cherchent. Une pratique sportive et rencontrer des gens, voir des gens, avoir une vie sociale. Quand on nous donne huit jeunes à disposition avec le service civique, pour eux c'est une action intéressante, et qui… Je pense que, sur le plan social, ça les développe. Malika, je pense qu'avant, quand elle se baladait dans la rue, elle n'était pas arrêtée très souvent. Alors qu'aujourd'hui, elle connaît peut-être soixante jeunes qu'elle a avec elle sur des actions. Du coup, avec les parents, etc., ça met du lien entre les gens. » (Alexandre, vice-président d'une association sportive.)

De plus, la présence des volontaires représente un intérêt indéniable quand on travaille avec un public jeune. Alors que les acteurs associatifs peuvent être en décalage avec ce public en raison des différences d'âge, une plus grande proximité peut s'instaurer grâce aux relations entre volontaires et jeunes bénéficiaires.

> « Entre eux, les gamins respectent un peu plus les choses parce que le copain joue, donne un coup de main, etc. Ils se disent : "Étant donné que c'est lui, on va faire gaffe." Alors qu'avec nous, ils n'en avaient rien à faire. Pour les informations aussi. Nous, on les met sur le site ; eux, ils les envoient par texto. » (Josiane, présidente d'un club sportif.)

Enfin, les volontaires ont tendance à sous-estimer ou ont du mal à percevoir concrètement l'utilité de leur action (Becquet, Trellu-Kane, 2011). Néanmoins, ils discernent mieux leur impact lorsqu'ils évoquent leurs relations avec les bénéficiaires.

> « Vu qu'on est jeunes et qu'eux aussi, ils peuvent plus comprendre, mieux nous comprendre. Du fait d'échanger autour des jeux, par exemple, du fait qu'on soit jeunes et qu'on en parle avec eux, ils comprennent mieux parce que sinon ils se disent "les adultes !" alors qu'au final, là, ils se disent : "Elle a à peu près mon âge. Ce qu'elle dit est vrai." Je pense que de partager entre jeunes et de leur faire passer un message les fait plus réfléchir. Je dirais ça. » (Noémie, volontaire, association d'éducation populaire.)

Pour les associations, l'amélioration de la relation de proximité avec les publics bénéficiaires est un enjeu majeur pour fidéliser les usagers et offrir une meilleure offre d'activités et de services. Les volontaires en service civique contribuent ainsi à développer le lien social à la fois dans le rapport de l'association avec les publics visés, mais aussi dans le territoire où ils interviennent.

Un rôle d'amélioration de la visibilité des actions et du rayonnement de l'association

Si certaines missions ont directement pour objectif de renforcer les actions de communication d'une association, les activités des volontaires, leur déploiement sur un territoire ou au sein de diverses structures, peuvent également, de manière indirecte, donner une plus grande visibilité à l'association.

> « Ces jeunes contribuent à l'image de la structure, au rayonnement, au développement des activités, des services à la population. Quand on embarque cinq jeunes pour faire des jus de fruits et des gâteaux à la maison de retraite trois après-midi par semaine, en leur faisant lire des histoires aux seniors, ça ne rapporte rien au centre, mais ça change l'image des jeunes et du coup, l'image du centre. On fait autre chose, on ne propose pas que du loisir aux gamins et l'on n'emmène pas que les jeunes qui ne font rien à longueur d'année en camping. » (Thérèse, directrice d'un centre social.)

À travers la mobilisation de volontaires, les responsables associatifs ont donc bien conscience des enjeux d'image attachés aux jeunes qui sont sous leur responsabilité. Les volontaires permettent de générer une image positive et dynamique de la structure, soucieuse de la jeunesse et proposant des opportunités aux jeunes du territoire. Néanmoins, cet enjeu d'image représente également un risque potentiel.

> « Même si ce qu'ils font n'est pas vital pour ma structure, j'ai tout de même des enjeux d'image. Lorsqu'ils s'affalent ou se bécotent dans des salons où ils sont censés représenter la structure ou lorsqu'ils mettent un panneau d'affichage avec trois fautes sur une ligne… Il est arrivé quelques fois que je me fasse un peu taper sur les doigts par des partenaires. Après, c'est moi qui prends ce risque-là. On peut dire que je les couvre par rapport à mes partenaires. Je leur explique bien les enjeux pour qu'ils se rendent compte qu'ils ont une responsabilité. Je pense que c'est quelque chose qu'ils ont appris. Je ne vais pas leur dire "arrêtez de faire ça" sans leur donner une raison. Lorsqu'ils font une faute ou lorsqu'ils écrivent un message à l'arrache sur un bout de papier, ça nous retombe dessus. Il s'agit aussi de leur apprendre à être responsables. Il existe tout de même cette part de risque. Après, comme je le disais, il y a quelque chose de spécifique à ma situation. Il y avait beaucoup de services civiques et je pense que j'en prendrai moins. Je ne cache pas le fait que c'était un peu compliqué à gérer. » (Pierre, coordonnateur d'une association de développement économique.)

L'impact des missions des volontaires en service civique en termes de communication et de visibilité est constitué d'effets indirects positifs à la fois pour les associations et pour les jeunes eux-mêmes, sous réserve que ces derniers soient encadrés afin d'en réduire les dérives possibles.

Le développement de réseaux associatifs locaux grâce au service civique

Le département de l'Aisne se caractérise par un déficit de moyens de transport et de communication, qui influe sur les relations entre les associations et sur la circulation de l'information. Le dispositif de service civique peut être l'occasion de développer des relations avec différents partenaires, lorsqu'il y a une intermédiation ou encore dans le cadre des formations au tutorat. De la même manière, les évènements de valorisation des actions et de l'engagement citoyen sont des temps propices aux rencontres entre acteurs associatifs[55]. En règle générale, ces relations sont relativement ponctuelles et n'entraînent pas de relations partenariales pérennes. C'est principalement dans l'objectif de mobiliser des volontaires que des relations peuvent se nouer et perdurer, en particulier entre associations ne travaillant pas dans les mêmes champs.

> « Le service civique nous a aussi permis de rentrer en contact différemment avec la mission locale et la maison de l'emploi et de travailler avec l'EPIDE[56]. Maintenant, on travaille avec l'EPIDE en disant : "Voilà, des jeunes chez nous méritent une deuxième chance, une autre orientation, un parcours." On organise des rencontres sportives avec EPIDE. Du coup, nos jeunes en service civique travaillent à la restauration, au transport, à l'organisation de l'activité sportive avec l'EPIDE. Du coup, ils ne le voient plus comme : "C'est le service militaire. Ils ont un uniforme, mais quand on va bosser à la SNCF, on a aussi un uniforme." Ça change aussi le regard des jeunes sur autre chose. Ce sont aussi tous ces réseaux partenariaux, que l'on a créés grâce à ces missions de service civique. Si l'on n'avait pas eu cela, on n'aurait pas eu les moyens d'organiser quelque chose avec l'EPIDE. » (Thérèse, directrice d'un centre social.)

De plus, le déploiement d'une mission au sein d'une association peu expérimentée peut être l'occasion d'un apprentissage entre pairs : des dirigeants associatifs peuvent conseiller des associations qui rencontrent des difficultés ou qui n'ont pas encore mobilisé le dispositif.

> « Pour les services civiques, j'ai pris beaucoup d'informations auprès de Madame xxx puisqu'elle en accueillait déjà. Elle m'a donc un peu dit comment ça fonctionnait. » (Audrey, directrice d'un organisme de formation.)

Enfin, pour favoriser le développement du service civique, certaines actions sont portées par des fédérations associatives. En 2017, la Fédération des centres sociaux et socioculturels des pays picards a par exemple coordonné une série d'actions (informations en direction des jeunes et des associations, accompagnement d'associations, etc.) sur l'arrondissement de Vervins, territoire caractérisé par un faible nombre de volontaires par rapport au reste du département. Enfin, en vue de développer les relations entre associations, la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de l'Aisne favorise des projets partenariaux avec différentes structures associatives et l'intermédiation[57].

---

[55] En 2017, une journée de l'engagement citoyen a été organisée conjointement par la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) de l'Aisne et la ville de Soissons et une matinée organisée par la DDCS de l'Aisne consacrée à la valorisation d'expériences locales d'accueils de volontaires et de témoignages de jeunes a regroupé plus de cent participants. Source : comité de suivi départemental, DDCS de l'Aisne, février 2018.

[56] Les établissements pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE) sont des structures qui agissent dans un cadre d'inspiration militaire destinées aux jeunes de 16 à 25 ans les plus éloignés de l'emploi.

[57] Source : comité de suivi départemental, DDCS de l'Aisne, février 2018.

L'impact à long terme du service civique

- ***Une faible continuité de la mission en engagement bénévole***

L'enquête révèle que peu de volontaires adhèrent ou ont l'intention d'adhérer de manière bénévole à l'association d'accueil, une fois la mission achevée. Il faut néanmoins noter que les jeunes volontaires ayant réalisé leur mission au sein d'une association sportive font exception, ils sont les plus nombreux à continuer à adhérer à travers leur pratique sportive, d'ailleurs une partie d'entre eux, pratiquaient déjà avant leur mission de service civique.

La phase de transition qui caractérise la situation dans laquelle la plupart des jeunes se trouvent au moment du volontariat explique le peu d'adhésions en tant que bénévoles. L'embauche du volontaire après sa mission, même si elle est rare, est la principale modalité de pérennisation de l'engagement. Ce processus reflète la vision du volontariat de service civique pour les associations d'accueil et pour les jeunes : un moment de formation et une opportunité d'insertion professionnelle.

> « Olivier, par exemple, qui a fini salarié chez nous grâce à ses compétences personnelles puisqu'il était vraiment dans une voie qui ne lui plaisait pas. Il a trouvé sa voie dans le numérique alors qu'il n'aurait jamais pensé en faire son métier. Il n'est qu'en CDD [contrat à durée déterminée] pour le moment. C'est gratifiant pour lui parce que dès qu'on a une panne d'ordi, on l'appelle ! Maintenant, il est indispensable. Il a su se rendre indispensable et c'est super. » (Sophie, tutrice, association d'éducation populaire.)

- ***Une pérennisation des actions variable selon les besoins associatifs***

Les projets et les activités réalisés par les volontaires sont le plus généralement pérennisés lorsqu'ils contribuent au développement des activités de l'association. Les volontaires apparaissent alors comme une ressource humaine supplémentaire nécessaire au travail associatif. Pour les missions conçues comme une expérimentation, ce sont avant tout leurs résultats et les orientations prises par la structure qui déterminent les possibilités de pérennisation.

> « Ce sera fait différemment puisqu'on voudrait les intégrer dans un programme de formation de community manager. Aujourd'hui, on est en train de réfléchir à la création d'un parcours de formation en apprentissage pour aider des TPE (très petites entreprises), des artisans-commerçants, qui sont en difficulté à améliorer leur communication digitale. On veut s'appuyer sur l'appétence des jeunes pour le numérique et le digital pour alimenter des pages Facebook ou des sites web de TPE qui ont besoin de communiquer pour avoir plus de clients. Du coup, on va sûrement démarrer avec des services civiques pour cette session. » (Pierre, coordonnateur d'une association de développement économique.)

Si les acteurs associatifs rencontrés émettent peu de propositions d'amélioration du dispositif sur cet aspect, leurs principales recommandations portent sur une durée plus longue des missions et la possibilité pour les jeunes de renouveler leur engagement en service civique au sein de la structure. Pour les acteurs, il s'agit avant tout de permettre aux jeunes de disposer d'un temps plus long pour construire leur projet professionnel. Cela pourrait également permettre de les former davantage dans les secteurs où les associations interviennent.

Conclusion

Par Clotilde Talleu

Si le dispositif du service civique doit être analysé dans ses rapports avec les pouvoirs publics qui en ont défini le cadre, il importe également de le penser dans sa relation avec l'organisation qui l'accueille et le met en forme. Partant, l'étude présentée dans ce rapport s'est donné pour objectif de répondre à deux questions centrales : comment l'engagement de service civique s'inscrit-il dans le travail associatif ? Et dans quelle mesure contribue-t-il simultanément à le modifier ? Plus précisément, il s'agissait, d'une part, de mieux connaître les usages associatifs du service civique, les raisons du recours à ce dispositif et la manière dont il est mis en œuvre au quotidien et, d'autre part, de mesurer l'impact des missions des volontaires sur le travail associatif et, plus globalement, sur les organismes d'accueil au niveau organisationnel, de leur fonctionnement, et de leur évolution, mais également sur le personnel, les bénéficiaires et l'environnement.

Le monde de l'engagement volontaire et le monde du travail : deux espaces enchevêtrés

Les résultats de l'enquête de terrain réalisée dans le département de l'Aisne révèlent une proximité entre le monde de l'engagement volontaire en service civique et celui du travail salarié, non seulement dans la manière dont les associations font usage du dispositif, mais aussi dans les significations que les volontaires attribuent à leur expérience.

Du point de vue des usages associatifs, l'enchevêtrement des mondes du volontariat et du salariat ne peut se comprendre sans le mettre en rapport avec le contexte de difficultés et d'incertitudes que rencontre le secteur associatif tant au niveau financier qu'au niveau de la gestion de ses ressources humaines (raréfaction des bénévoles « militants », difficultés du recours à l'emploi salarié, baisse des subventions de fonctionnement, évolution des instruments de politique publique d'aide aux associations et de soutien à l'emploi, etc.). Dans ce contexte particulier, la tentative peut être grande de recourir aux jeunes volontaires, dont le coût est faible, en lieu et place d'un salarié ou d'un bénévole. Ce risque est d'autant plus important que les associations interrogées choisissent d'utiliser le service civique certes pour offrir une opportunité à la jeunesse dans la construction de son parcours d'insertion sociale et professionnelle – qui reste particulièrement délicat sur le territoire de l'Aisne – mais surtout pour la mise en œuvre de leur projet et le développement de leurs activités. Les missions des volontaires s'inscrivent ainsi étroitement dans le travail associatif ; elles viennent souvent en soutien ou en appui des missions réalisées par les salariés ou les bénévoles et la plupart d'entre elles répondent à des besoins clairement identifiés par les dirigeants.

L'étude confirme ce risque de substitution à l'emploi et au bénévolat. Si la proximité entre l'engagement en service civique et le monde professionnel appartient tout d'abord au registre discursif – les propos des dirigeants et des volontaires sont marqués par de nombreux emprunts au champ

lexical de l'emploi –, elle peut sortir du domaine des représentations pour venir se nicher dans les pratiques. L'engagement de certains volontaires peut ainsi se composer intégralement de missions habituellement attribuées à des salariés ou des bénévoles, autrement dit, des volontaires peuvent venir en remplacement d'un acteur du travail associatif. Néanmoins, ces cas de transfert restent peu fréquents dans les organismes d'accueil enquêtés. Ce qui semble prédominer, c'est l'existence d'une zone grise où le risque de substitution, sans être avéré peut être réel, où une partie des missions des volontaires en service civique peut venir se rapprocher de manière plus ou moins forte et durable de celle de salariés en poste ou de bénévoles engagés dans la structure ou pouvant être confiées à ces acteurs associatifs, en raison notamment de leur similarité, de leur caractère récurrent ou structurant.

La frontière poreuse entre les mondes du salariat, du bénévolat et du volontariat s'observe également dans les modes de gestion associative des jeunes engagés. Les dirigeants associatifs construisent un cadre d'exercice du volontariat plus ou moins fortement inspiré du monde professionnel, et tendent à considérer les volontaires comme des acteurs du travail associatif à part entière au même titre que les salariés et les bénévoles. Ils ont régulièrement recours – à des niveaux différenciés – à des méthodes et des techniques issues du champ de l'emploi, que ce soit dans les modes de sélection des jeunes ou dans la construction et la gestion de la temporalité des engagements.

Les différentes postures prises par les tuteurs dans l'accompagnement des volontaires confirment et illustrent d'une autre manière le jeu de proximité et de distance avec les logiques de l'emploi salarié et de l'engagement bénévole. La posture « guider » qui se situe sur le registre du conseil et de l'orientation et la posture « conduire » qui est marquée par l'idée de direction et d'influence se positionnent certes sur un continuum par rapport à l'autonomie des jeunes dans l'exercice de leurs missions, mais renvoient également à des formes différentes de subordination : entre une subordination fonctionnelle pour la posture « guider » proche de celle observée dans les engagements bénévoles, et la subordination individuelle caractéristique de la posture « conduire » et renvoyant aux relations habituelles dans le monde du travail.

Ce frottement entre l'engagement volontaire et le monde du travail salarié peut, sous certains aspects, ne pas être critiqué par les jeunes ; il est même, dans des cas particuliers, valorisé. Quand le cadre d'exercice du service civique et les missions réalisées présentent des analogies avec le monde professionnel, les volontaires signifient leur expérience de manière particulièrement positive. Ils apprécient l'autonomie dans l'exercice de leurs missions, les responsabilités que les tuteurs sont amenés à leur confier, la confiance qui leur est accordée, le fait d'être considérés comme des professionnels et d'être pleinement intégrés à l'équipe des salariés, etc. Il faut dire que pour les jeunes enquêtés, le service civique est avant tout l'opportunité de s'inscrire dans le monde professionnel, l'occasion de découvrir le secteur de l'emploi, d'expérimenter un métier ou un secteur d'activité ; l'interrogation de leurs motivations et la rhétorique utilisée pour décrire leur expérience sont particulièrement révélatrices de ce constat. Loin d'être lié – notamment au démarrage de l'engagement – à un souhait de réaliser une mission en faveur de la cohésion sociale et de la solidarité, l'engagement en service civique est souvent un choix par défaut pour des jeunes dont l'objectif premier était généralement de trouver un emploi.

Ces significations, qui entrent en dissonance avec les représentations qui gravitent autour du service civique, peuvent être mises en relation avec les difficultés d'insertion professionnelle que rencontrent les jeunes axonais. Le territoire de l'Aisne est en effet confronté à un chômage et à un taux de pauvreté

plus élevés que la moyenne des Hauts-de-France, et des difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail. Pour une grande majorité des jeunes interrogés, le service civique s'apparente ainsi à un substitut à l'emploi salarié. Les significations que les jeunes rencontrés attribuent à leur expérience volontaire semblent toutefois confirmer – de manière peut-être plus marquée – des tendances observées sur d'autres territoires et au niveau national.

Un arrangement avec le cadre institutionnel du dispositif

Conséquence de l'enchevêtrement des mondes de l'engagement volontaire et de l'emploi salarié, les résultats de l'enquête mettent en évidence un arrangement – plus ou moins marqué selon les organismes d'accueil – avec la philosophie, les valeurs et les principes du service civique. Cette prise de distance avec le cadre normatif et réglementaire régissant le dispositif se perçoit dans la construction des engagements : il s'avère en effet complexe d'inscrire au quotidien les missions des volontaires en conformité avec les principes de complémentarité et de non-substitution par rapport aux missions des salariés et des bénévoles, dans le contexte de difficultés et d'incertitudes que rencontrent actuellement les associations. Elle s'observe également dans la gestion associative des volontaires. À titre d'illustration, les textes encadrant le service civique précisent que la sélection des volontaires doit se baser uniquement sur les motivations des jeunes à s'engager et ne pas tenir compte des parcours scolaires et des compétences acquises antérieurement, que l'engagement doit être flexible et résulter d'une articulation entre le projet du jeune et celui de la structure, que les volontaires ne s'inscrivent pas dans une relation de subordination individuelle vis-à-vis du tuteur ou de l'équipe dirigeante, etc.

L'arrangement avec les lignes directrices du dispositif est particulièrement marqué dans la mise en œuvre du tutorat. Dimension centrale du service civique, l'accompagnement s'apparente au premier abord à une nébuleuse relativement floue. En règle générale, les jeunes en service civique ne sont pas accompagnés par un tuteur unique clairement et officiellement référencé, mais par plusieurs personnes en fonction de leur disponibilité, de leur profil et des missions que le volontaire sera amené à réaliser. Ce morcellement du tutorat ne génère pas de problème particulier pour autant qu'il est organisé, clarifié auprès des jeunes et des acteurs associatifs concernés par les missions des volontaires, et coordonné afin d'assurer une continuité de l'accompagnement et éviter les injonctions contradictoires. Sur ce point, un manque de clarification et de soutien des tuteurs dans la prise de leur fonction peut générer des interrogations, un sentiment de perdition, voire des tensions ou des conflits, dans la relation d'accompagnement.

Dans la très grande majorité des cas, le tutorat de volontaires en service civique se caractérise également par son caractère informel et sa partialité. Le soutien des jeunes dans l'exercice de leurs missions, l'appui à la clarification et à la construction du projet d'avenir et la facilitation de l'intégration au sein de l'organisme d'accueil se réalisent généralement au fil de l'eau, dans les interactions de la vie quotidienne. L'accompagnement se fait rarement par l'intermédiaire d'actions formalisées (bilans en face à face, points réguliers au cours de l'engagement, etc.) mobilisant des outils spécifiques. L'appui à l'élaboration du projet d'avenir est également une dimension qui reste largement secondaire – voire complètement occultée dans certains cas – du rôle de tuteur de jeunes en service civique.

Des usages du service civique différenciés

Si les résultats de l'enquête de terrain ont permis de mettre en évidence un panel de tendances lourdes dans les usages du dispositif du service civique par les associations, il faut se garder de tomber dans une vision trop homogène de la réalité. Quand on fait le détail du recours au service civique, des différenciations émergent en fonction du niveau de professionnalisation des structures et des secteurs d'activité. Les associations fonctionnant principalement sur le principe du bénévolat éprouvent plus fréquemment des difficultés dans l'accueil de volontaires en service civique, ne pouvant s'appuyer sur des permanents pour l'élaboration des missions, la gestion des formalités administratives, l'accompagnement des jeunes, leur inscription dans les formations obligatoires, etc. Sur ce point, l'intermédiation peut être considérée comme une solution. La possibilité de s'appuyer sur une structure tierce peut venir soulager considérablement le travail des bénévoles.

Des divergences s'observent également selon les secteurs d'activités et les caractéristiques de leur professionnalisation. Ainsi, entre le secteur sportif en tension au niveau des ressources humaines et fonctionnant encore très majoritairement avec des bénévoles, et le secteur médico-social fortement réglementé et professionnalisé où le recours au salariat est une norme, les manières d'utiliser le service civique, la construction du cadre d'exercice du volontariat, les missions confiées aux jeunes et l'expérience vécue du dispositif varient considérablement.

L'impact des missions des volontaires sur le travail associatif et les organismes d'accueil

Si l'usage du service civique par les associations semble s'inscrire étroitement dans le travail associatif et, plus particulièrement, dans un rapport de proximité avec les logiques de l'emploi salarié, l'accueil de volontaires contribue également à le modifier.

Généralement positif, l'impact des missions des jeunes en service civique revêt des formes variées. L'engagement de volontaires permet pour la grande majorité des acteurs interrogés de décharger ou soulager le travail des salariés et/ou des bénévoles, avec le risque identifié précédemment de flirter avec la zone grise de la substitution à l'emploi et au bénévolat. Le recours au volontariat contribue également au développement de l'activité que ce soit d'un point de vue qualitatif – par l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers – ou quantitatif – par la diversification et/ou l'extension de la gamme d'activités. Les volontaires apportent en effet leurs idées, leurs compétences et connaissances acquises lors expériences antérieures, mais également du temps à consacrer aux bénéficiaires.

L'usage du service civique a ainsi un impact indéniable sur la création et le renforcement du lien social. Il permet de resserrer les liens avec les bénéficiaires de l'association, mais également d'en développer de nouveaux. La présence de volontaires et leurs missions peuvent contribuer à attirer de nouveaux jeunes en tant qu'usagers et ainsi à développer les effectifs de la structure. Le service civique participe également à la promotion et au développement d'une image positive de l'association sur le territoire.

Si le recours au service civique permet de soulager ou de décharger les salariés et les bénévoles dans l'exercice de leurs missions, il peut cependant venir bouleverser les routines professionnelles. Accueillir des volontaires peut entraîner une charge de travail supplémentaire pour le personnel – le temps d'accompagnement peut être particulièrement chronophage – et une modification des manières de travailler au quotidien. Des efforts de planification, d'anticipation et d'organisation semblent devoir être consentis par les acteurs associatifs au contact des jeunes dans l'exercice de leurs missions. On observe également un renforcement du travail collectif au sein des organismes d'accueil. Enfin, dans certains cas relativement peu nombreux, l'arrivée d'un jeune en service civique peut bouleverser les équilibres relationnels au sein des associations, perturber les relations de pouvoir et être source de tensions et de conflits.

Pour achever cette réflexion sur les usages associatifs du service civique, la discussion autour de la généralisation des résultats est une étape indispensable pour identifier la portée et les limites du travail réalisé. La commande initiale était la réalisation d'une étude sur un territoire où il n'y a pas de métropole régionale ou de grande ville, dans lesquelles les réseaux d'organismes accueillant des jeunes en service civique sont souvent déjà très structurés. Bien que nous ayons pris le soin de diversifier les zones géographiques au sein du département de l'Aisne, les types de structure et leur secteur d'activité, pour rendre notre échantillon hétérogène, nous ne pouvons pas, à l'issue de cette recherche, définir de modèle couvrant toutes les formes de recours au service civique ni de modèle extensible à l'ensemble des organismes associatifs d'accueil. Autrement dit, nos résultats ne sont pas complètement généralisables. Cependant, si les associations étudiées n'ont pas la prétention de tout dire sur la question des usages associatifs du dispositif du service civique, ils en disent quelque chose et quelque chose d'important. Aussi, ayant enquêté sur 18 organismes d'accueil et interrogé 59 personnes dans le cadre de l'enquête de terrain, on ne peut nous reprocher la faible portée de nos résultats. En effet, pour Jean-Claude Passeron, même si les concepts des sciences sociales restent subordonnés aux coordonnées spatio-temporelles de séries de « cas » historiques – aux « configurations singulières » (Weber cité par Passeron, 2006, p. 611) –, en multipliant les confrontations avec les faits susceptibles de valider ou d'invalider nos analogies, nous pouvons accéder à une forme d'« universalisation numérique » (*ibid.,* p. 576) : « Multiplication et coordination des constats empiriques dans une sémantique protocolarisée constituent les seuls ressorts de l'épreuve empirique accessible aux sciences sociales. » (*Ibid.*, p. 600.)

Bibliographie

Bacou M., Dansac C., Gontier P., Vachée C., 2014, « Le volontariat dans l'animation. Vers une déprofessionnalisation au nom de l'engagement ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 67, p. 37-51.

Bazin C., Malet J. (dir.), 2014, *Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs*, Recherches et solidarités (www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/sport-2014.pdf).

Becquet V. (dir.), 2011, *L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ?*, Paris, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 34 (www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2011-4.htm).

Becquet V., Trellu-Kane M., 2011, « Des volontaires utiles à la société », in Becquet V. (dir.), *L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ?*, Paris, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 34, p. 62-80 (www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2011-4.htm).

Blanchet J., Serres J.-F., 2017, « Le service civique : quel bilan ? Quelles perspectives ? », CESE/Les études du Conseil économique, social et environnemental (www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Etudes/2017/2017_14_service_civique.pdf).

Brice L., Datsenko R., Guisse N., Hoibian S., Lautié S., 2017, *Baromètre DJEPVA sur la jeunesse 2017,* CREDOC en collaboration avec l'INJEP, INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude, novembre 2017.

Cour des comptes, 2014, « Le service civique : une ambition forte, une montée en charge à maîtriser », in *Rapport public annuel 2014*, p. 209-248 (www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/2_3_2_service_civique_Tome_I.pdf)

Dubreuil B., *Service civique en banlieue. Des jeunes engagés*, Paris, L'Harmattan/ Licorne, 2017, pp. 70-71.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France.

Hély M., Moulévrier P., 2009, « "Économie sociale et solidaire" : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Idées économiques et sociales,* n° 158, p. 30-40 (www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2009-4-page-30.htm).

Ion J. (dir.), 2001, *L'engagement au pluriel*, Publications de l'université de Saint Etienne.

Ion J., Ravon B., [1984] 2002, *Les travailleurs sociaux,* Paris, La Découverte.

Lacroix G., 2016, *L'économie sociale et solidaire*, PARIS, Presses universitaires de France.

Paul M., 2004, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.

Ploux-Chillès A., Camus M., 2017, « Le service civique au défi de son expansion », *Analyses et synthèses*, INJEP, n° 7 (http://injep.fr/wp-content/uploads/2018/08/IAS7-service-civique.pdf)

Prouteau L., Tchernonog V., 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 531-542.

Recherche et solidarités, 2016, « L'Essentiel de la vie associative de l'Aisne », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, décembre 2016
(http://aisne.franceolympique.com/aisne/fichiers/File/Documents_dactualites/2016/essentiel_vie_asso_02.pdf).

Recherche et solidarités, 2018, « L'Essentiel de la vie associative de l'Aisne », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, (https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/essentiel_vie_asso_02.pdf).

Rivière E., Caline G., Petit M., 2016, *Suivi du parcours des jeunes volontaires du service civique. Note de synthèse*, Kantar Public pour l'Agence du service civique, 2016.

Simonet M., 2007, « Entre emploi et bénévolat : le volontariat associatif », *Connaissance de l'emploi*, n° 45 (www.irma.asso.fr/IMG/pdf/volontariat_associatif_ce45.pdf).

Simonet M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute.

Vachée C., Dansac C., Gontier P., 2014, « Le service civique volontaire : un cadeau empoisonné pour les associations ? », *Journées Internationales de sociologie du travail*, juin 2014.

Van Assche A., Le Scouëzec P., 2016, « Un portrait de l'Aisne. Le département le moins dense de la région », *INSEE Analyses Hauts-de-France*, n° 39 (www.insee.fr/fr/statistiques/2538036).

Weber M., 1965, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

ANNEXES

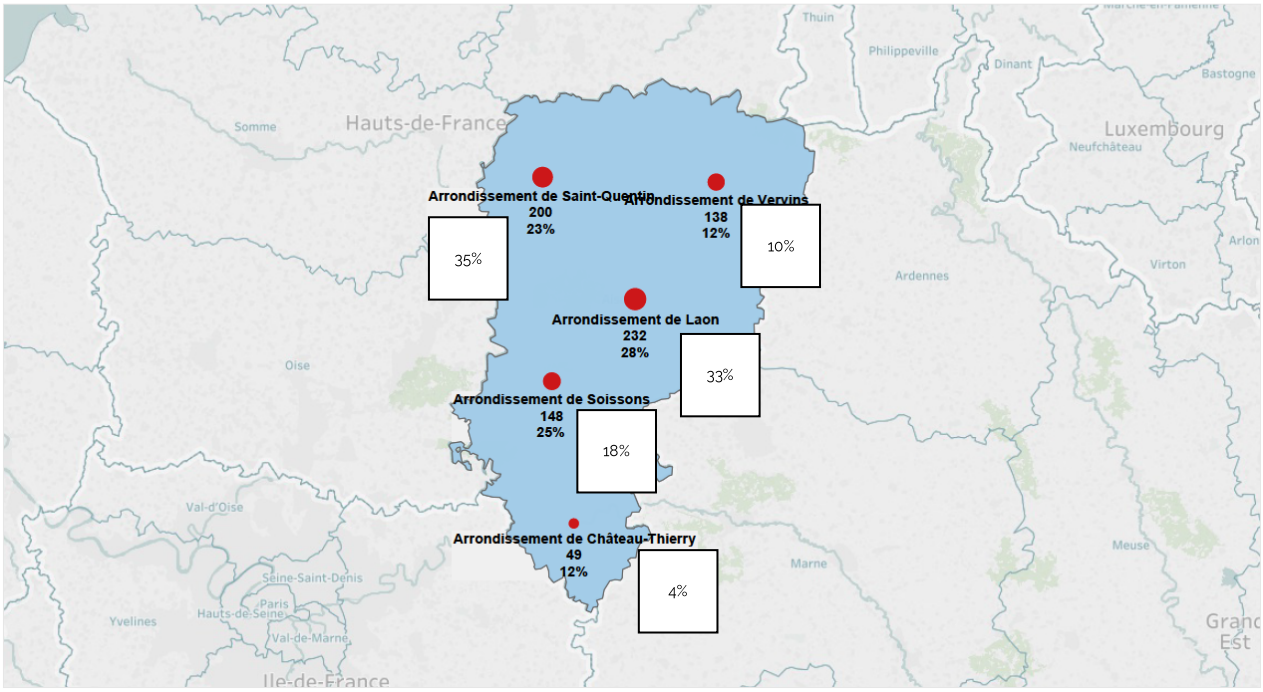
1. Profil des volontaires interrogés selon leur niveau de diplôme et leur situation à l'entrée en service civique

Nombre de volontaires interrogés selon leur niveau de diplôme	
Niveau V et VI	14
Niveau IV	13
Niveau III	1
Niveau I et II	1
Total	**29**

Nombre de volontaires interrogés selon leur situation à l'entrée en mission	
Demandeurs d'emploi	21
Étudiants	3
Inactifs	5
Salariés	0
Total	**29**

2. Répartition des volontaires dans le département de l'Aisne en 2017

Répartition des volontaires par arrondissement dans le département en 2017 (en nombre et pourcentage)



Source : bilan territorial de l'Agence du service civique.

3. Guide d'entretien : dirigeant impliqué dans le projet d'accueil de jeunes en service civique

A. <u>Données générales sur la structure d'accueil</u>

1/ Pouvez-vous me rappeler brièvement l'histoire de l'association ?

- Les raisons de sa création
- Les principales étapes qui ont marqué son développement / les principaux événements qui ont scandé son histoire

2/ Quel est l'objet de votre association ?

3/ Quelles sont les grandes lignes votre projet associatif ?

4/ Pour mener à bien vos activités, quel type de ressources humaines (RH) mobilisez-vous ?

- Personnel salarié / bénévole / volontaire / mis à disposition / etc.
- Évolution des effectifs
- Difficultés rencontrées en termes de RH (notamment par rapport à l'articulation des missions et les relations entre les différentes catégories de personnel)
- Mobilisation d'aides publiques à l'emploi / pour le développement associatif

B. <u>Le choix de l'engagement de service civique</u>

1/ Pourquoi avez-vous choisi d'accueillir des jeunes en service civique / de recourir au service civique ?

- Choix du dispositif par rapport au recrutement de nouveaux salariés, à la mobilisation de nouveaux bénévoles ou à la mise à disposition de personnel
- Année / date du premier volontaire en service civique accueilli au sein de la structure
- Type d'agrément dont dispose la structure (ou intermédiation), difficultés rencontrées avec l'agrément / l'administration
- En quoi cette démarche d'engager des jeunes en service civique s'inscrit-elle dans le projet associatif ?

2/ Quels objectifs poursuivez-vous en engageant des jeunes en service civique?

- Objectifs visés / attentes pour la structure
- Objectifs visés / attentes pour les jeunes

C. <u>De l'idée au projet</u>

1/ Comment avez-vous construit le projet d'accueil ?

- Personne à l'origine du projet
- Processus mis en place
- Personnes impliquées dans la construction du projet (membres du conseil d'administration (CA), salariés, bénévoles, futurs tuteurs, etc.)
- Le choix entre un projet individuel d'accueil et un projet collectif

2/ Que font les jeunes volontaires au sein de votre structure ?

- Orientation / grandes lignes des missions
- Comment / dans quelles mesures ces missions sont-elles en lien avec celles des salariés et des bénévoles (différenciation, articulation, etc.) ? Quel est le lien entre les missions des volontaires et celles des salariés et des bénévoles ?
- Caractérisation des missions par rapport à leur récurrence, leur durabilité, leur caractère innovant, etc.

3/ Comment avez-vous choisi les missions que vous alliez confier aux jeunes ?

- Processus mis en place, existence de critères pour déterminer les missions, lien avec le projet associatif, etc.
- Personnes impliquées dans la construction des missions (membres du CA, salariés, bénévoles, tuteurs, etc.)

6/ Comment le(s) tuteur(s) a(ont)-t-il(s) été choisi(s) ?

- Existence de critères qui ont présidé au(x) choix
- Accompagnement / formation à la prise en main du rôle de tuteur

D. La sélection des volontaires

1/ Comment avez-vous sélectionné les volontaires ?

- Processus de sélection mis en place (étapes, etc.) / communication
- Profils de jeunes recherchés
- Critères utilisés pour faire le choix

2/ Y a-t-il eu une modification / adaptation des missions suite au choix des jeunes ?

- Adaptation des missions prévues par rapport au projet personnel des jeunes

3/ Comment avez-vous déterminé le temps d'engagement ?

- Temps d'engagement / créneaux de présence au sein de la structure
- Évolution possible (flexibilité du temps d'engagement, des horaires et des jours de présence, etc.)

E. L'accueil et l'intégration des jeunes en service civique au sein de la structure

1/ Avez-vous mis en place des actions pour accueillir et faciliter l'intégration des volontaires ?

- Actions réalisées auprès du personnel salarié et bénévole
- Actions réalisées avec le tuteur
- Actions réalisées auprès des jeunes

F. L'impact du service civique sur la structure associative

1/ De votre point de vue, quel est l'impact des jeunes engagés en service civique sur l'association ? Positif et négatif

- Plus-value / désagréments
- Impact des missions sur :
  - Les activités, services et produits proposés par l'association
  - Le développement de la structure
  - Les bénéficiaires et les publics cibles
  - Le réseau des partenaires / la vie associative sur le territoire
  - Mais également, d'une manière générale, quel est leur impact sur l'organisation / le fonctionnement / la gestion de l'association ?

3/ Depuis que vous recourez à l'engagement de service civique, est-ce que les effets de certaines missions réalisées l'année dernière ou les années d'avant se ressentent encore aujourd'hui ? (Dans le cas où les associations font usage depuis de nombreuses années de l'engagement de service civique)

- Types d'effet qui se poursuivent au-delà du temps d'engagement

4/ Certains de vos anciens volontaires ont-ils intégré les effectifs salariés ou bénévoles de la structure ? (Dans le cas où les associations font usage depuis de nombreuses années de l'engagement de service civique)

- Types de trajectoire associative

G. L'impact du service civique sur le travail associatif et ses acteurs

1/ Selon vous, quel est l'impact des volontaires en service civique sur le travail des salariés et des bénévoles au sein de la structure ? Positif et négatif

- Modifications / évolutions des manières de travailler au quotidien / des engagements
- Modifications / évolutions des missions / tâches effectuées au sein de la structure
- Modifications / évolutions / perturbations dans les relations de travail

H. Le dispositif du service civique

1/ D'après vous, quels sont les atouts et les faiblesses du dispositif du service civique ?

- Pour les associations
- Pour les salariés / bénévoles
- Pour les jeunes
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

I. Perspectives de l'association

1/ Quelles sont les perspectives de l'association ?

- Au niveau de ses activités, de son projet et de ses financements
- En termes de RH (contrats, effectifs, usage du service civique, etc.)
- Difficultés envisagées dans l'avenir

4. Guide d'entretien : tuteur de volontaires en service civique

A. La prise de fonction

1/ Qu'est-ce qui vous a amené à être tuteur ?

- Motivations
- Démarche volontaire / demande provenant de la hiérarchie
- Accompagnement / formation à la prise en main de la fonction de tuteur

B. L'accompagnement du jeune volontaire

1/ Comment accompagnez-vous le(s) jeune(s) en service civique ?

- Type d'aide / de support / d'accompagnement prodigué au(x) jeune(s) :
  - Missions
  - Projet d'avenir
- Autonomie laissez-vous au(x) jeune(s) dans l'exercice de ses(leurs) missions ?
- Fréquence des rencontres avec le(s) jeune(s)
- Évolution du rôle / de l'accompagnement au cours de l'engagement

2/ Quel type de relation entretenez-vous avec le(s) jeune(s) ?

- Contenu des interactions / échanges avec le(s) jeune(s) volontaire(s)
- Cette relation est-elle différente par rapport à celle entretenue avec les salariés / bénévoles avec lesquels vous réalisez vos missions ?
- Y a-t-il eu un évènement marquant dans les relations que vous entretenez avec le(s) jeune(s) volontaire(s) ?
- Finalement, comment qualifieriez-vous, en quelques mots, la relation que vous entretenez avec votre(vos) volontaire(s) ?

3/ Qu'avez-vous mis en place pour accueillir et faciliter l'accueil et l'intégration des volontaires ?

- Actions réalisées auprès du personnel salarié et bénévole
- Actions réalisées auprès des jeunes

4/ Rencontrez-vous (ou avez-vous rencontré) des difficultés dans votre rôle de tuteur ?

- Difficultés rencontrées et manière dont elles ont été résolues, le cas échéant

C. L'impact du service civique sur le travail associatif et ses acteurs

1/ Selon vous, quel est l'impact des volontaires en service civique sur le travail des salariés et des bénévoles au sein de la structure ?

- Modifications / évolutions des manières de travailler au quotidien / des engagements
- Modifications / évolutions des missions / tâches effectuées au sein de la structure
- Modifications / évolutions / perturbations dans les relations de travail

D. L'impact du service civique sur la structure associative

1/ De votre point de vue, quel est l'impact des jeunes engagés en service civique sur l'association ? Positive et négatif

- Plus-value / désagréments
- Impact de leurs missions sur :
  - Les activités, services et produits proposés par l'association
  - Le développement de la structure

- Les bénéficiaires et les publics cibles
- Le réseau des partenaires / la vie associative sur le territoire
- Mais également, d'une manière générale, quel est leur impact sur l'organisation / le fonctionnement / la gestion de l'association ?

3/ Depuis que vous recourez à l'engagement de service civique, est-ce que les effets de certaines missions réalisées l'année dernière ou les années d'avant se ressentent encore aujourd'hui ? (Dans le cas où les associations font usage depuis de nombreuses années de l'engagement de service civique)

- Types d'effet qui se poursuivent au-delà du temps d'engagement

E. Le dispositif du service civique

1/ D'après vous, quels sont les atouts et les faiblesses du dispositif du service civique ?

- Pour les associations
- Pour les salariés / bénévoles
- Pour les jeunes
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

NB : Si le tuteur est également la personne à l'origine de la définition des missions, ainsi que de la sélection des volontaires, voir entretien « dirigeants ».

F. Les missions confiées aux jeunes

1/ Quel est le contenu des missions que vous avez confiées aux jeunes ? Qu'avez-vous donné comme missions aux jeunes volontaires ?

- Orientation / grandes lignes des missions
- Comment / dans quelles mesures ces missions sont-elles en lien avec celles des salariés et des bénévoles (différenciation, articulation, etc.) ? Quel est le lien entre les missions des volontaires et celles des salariés et des bénévoles ?
- Caractérisation des missions par rapport à leur récurrence, leur durabilité, leur caractère innovant, etc.

2/ Comment les avez-vous choisies ?

- Processus mis en place, existence de critères pour déterminer les missions, lien avec le projet associatif, etc.

G. La sélection des volontaires

1/ Comment avez-vous sélectionné les volontaires ?

- Processus de sélection mis en place (étapes, etc.) / communication
- Profils de jeunes recherchés
- Critères utilisés pour faire le choix

2/ Y a-t-il eu une modification / adaptation des missions suite au choix des jeunes ?

- Adaptation des missions prévues par rapport au projet personnel des jeunes

3/ Comment avez-vous déterminé le temps d'engagement ?

- Temps d'engagement / créneaux de présence au sein de la structure
- Évolution possible (flexibilité du temps d'engagement, des horaires et des jours de présence, etc.)

5. Guide de focus groupes : personnel salarié et bénévole de l'association en lien avec les jeunes en service civique dans l'exercice de leurs missions (hors dirigeants et hors tuteurs)

Question d'accroche du focus groupe :

Comment cela se passe-t-il avec les jeunes volontaires en service civique ?

A. Les missions des jeunes en service civique

1/ Racontez-moi comment vous travaillez avec les jeunes en service civique

2/ Comment leurs missions s'articulent-elles avec les vôtres ?

- Complémentarité des missions / concurrence, etc.

3/ Quel type de relation entretenez-vous avec eux ?

- Contenu des interactions / échanges les plus fréquents avec les jeunes volontaires
- Qualification, en quelques mots, de la relation entretenue avec les volontaires (collaboration, coopération, subordination, etc.)

B. L'impact du service civique sur le travail associatif et ses acteurs

1/ L'accueil de jeunes en service civique a-t-il un impact sur votre travail / votre engagement quotidien ? En positif et négatif

- Modifications / évolutions de votre manière de travailler au quotidien / de votre engagement
- Modifications / évolutions de vos missions / tâches effectuées au sein de la structure
- **Modifications / évolutions / perturbations dans vos relations de travail suite à l'arrivée des volontaires**

3/ Pouvez-vous me décrire une difficulté que nous avez rencontrée (ou que vous rencontrez actuellement) avec le(s) jeune(s) en service civique ? Comment a-t-elle été résolue, le cas échéant ?

4/ D'après vous, quelle place occupent actuellement les volontaires en service civique au sein de l'organisation associative ?

- Pouvoir / influence sur l'organisation associative
- Place idéale d'un volontaire dans l'organisation

C. Le dispositif du service civique

1/ D'après vous, quels sont les atouts et les faiblesses du dispositif du service civique ?

- Pour les associations
- Pour les salariés / bénévoles
- Pour les jeunes
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

6. Guide d'entretien individuel : volontaire en service civique

A. Le choix du « travail volontaire » dans le milieu associatif et du dispositif du service civique

1/ Pourquoi as-tu choisi de faire un service civique ? Comment cette idée t'est-elle venue ?

- Motivation
- Choix de l'association
- Durée de la recherche / nombre de candidatures effectuées
- Accompagnement dans la démarche de recherche

2/ Ton engagement en service civique est-il une suite logique de ton parcours scolaire/universitaire/associatif ?

3/ Ton engagement en service civique est-il en lien avec ton projet professionnel ?

B. Le processus de sélection

1/ Raconte-moi comment s'est passée ta sélection ?

- Quelles ont été les différentes étapes ?
- Quelles sont les questions qui t'ont été posées lors de l'entretien (le cas échéant) ?
- Selon toi, pour quelles raisons as-tu été choisi ?

2/ Ton projet d'avenir a-t-il été abordé lors de l'entretien ?

- Celui-ci a-t-il été pris en compte dans l'élaboration de tes missions ?

3/ Comment ton temps d'engagement a-t-il été déterminé ?

- Discussion sur le temps et les jours d'engagement
- Flexibilité / caractère modulable du temps et des jours d'engagement

C. L'accueil et l'intégration au sein de la structure

1/ Comment s'est passée ton intégration au sein de la structure ?

- Avec l'équipe salariée
- Avec les bénévoles
- Avec les autres jeunes en service civique
- Les dirigeants / ton tuteur ont-ils mis en place des actions spécifiques pour faciliter ton intégration ?

2/ Raconte-moi comment s'est passé ton premier jour au sein de la structure. Qu'est-ce que tu as fait le jour de ton arrivée dans la structure ?

- Comment as-tu été accueilli ?
- T'a-t-on présenté la structure ?
- As-tu été présenté aux salariés et aux bénévoles ? Comment ?

3/ Comment s'est passé le démarrage de tes missions ?

- As-tu rencontré des difficultés dans le démarrage de tes missions ? Comment ces difficultés ont-elles été résolues ?

D. Les missions réalisées par le jeune et leur impact

1/ Que fais-tu au sein de la structure ? Peux-tu me décrire une journée type ?

- Quelles missions / activités réalises-tu ?
- Travailles-tu plus particulièrement avec certain·e·s salarié·e·s ou bénévoles ? Quelles sont leurs missions ?

2/ Comment cela se passe-t-il avec ces collègues salariés (avec qui tu es en relation pour la réalisation de tes missions) ?

- Aspects positifs et négatifs
- Comment travailles-tu avec eux ?
- Quelles relations entretiens-tu avec eux ?
- As-tu rencontré (ou rencontres-tu) des difficultés avec certains d'entre eux ? Comment ces difficultés ont-elles été résolues, le cas échéant ?

3/ Comment cela se passe-t-il avec ces collègues bénévoles (avec qui tu es en relation pour la réalisation de tes missions) ?

- Aspects positifs et négatifs
- Comment travailles-tu avec eux ?
- Quelles relations entretiens-tu avec eux ?
- As-tu rencontré (ou rencontres-tu) des difficultés avec certains d'entre eux ? Comment ces difficultés ont-elles été résolues, le cas échéant ?

4/ Selon toi, tes missions ont-elles un impact sur le travail des bénévoles et/ou des salariés de la structure ? Positif et négatif

(Missions, manières de travailler, relations internes, etc.)

5/ Selon toi, tes missions/ta présence ont-elles un impact sur la structure/sur l'association en général ? Positif et négatif

(Organisation / fonctionnement, activités, partenaires, relations avec les bénéficiaires, etc.)

6/ Comment cela se passe-t-il avec les bénéficiaires ? Quelles relations entretiens-tu avec eux ? Que leur apportes-tu ?

7/Peux-tu me décrire l'événement le plus marquant de ton service civique ?

E. <u>L'accompagnement et la formation</u>

1/ Comment cela se passe-t-il avec ton tuteur ?

- Comment ton tuteur t'accompagne-t-il dans la réalisation de tes missions (type d'aide, de soutien, etc.) ? Comment travailles-tu avec lui ?
- As-tu l'impression d'avoir une grand autonomie / une grande marge de manœuvre dans la réalisation de tes missions ?
- Comment ton tuteur t'accompagne-t-il dans ton projet d'avenir (type d'aide, de soutien, etc.) ?
- As-tu réalisé ta formation civique et citoyenne ? Ton PSC1 ?

2/ Quel type de relation entretiens-tu avec ton tuteur ?

- De quoi parles-tu avec ton tuteur ?
- Le rencontres-tu souvent ? À quelle(s) occasion(s) ?
- Comment qualifierais-tu cette relation en quelques mots ?

F. <u>Les perspectives d'avenir</u>

1/ Penses-tu t'engager dans l'association à la fin de ton service civique ?

- Pour quelles raisons ?
- Avec quel statut ?

2/ D'après toi, quel est l'avenir de l'association ?

- Penses-tu y jouer un rôle ?
- À quel(x) niveau(x) ? Activités, services et produits proposés, développement de la structure, bénéficiaires, réseau de partenaires, visibilité sur le territoire, etc.

7. Guide de focus groupe : volontaires en service civique

A. <u>Le choix du service civique</u>

1/ Pourquoi avez-vous choisi de faire un service civique ? Comment cette idée vous est-elle venue ?

- Motivation
- Choix de l'association
- Durée de la recherche / nombre de candidatures effectuées
- **Accompagnement dans la démarche de recherche**

B. <u>Le processus de sélection</u>

1/ Racontez-moi comment s'est passée votre sélection ?

- Quelles ont été les différentes étapes ?
- Quelles sont les questions qui vous ont été posées lors de l'entretien (le cas échéant) ?
- Selon vous, pour quelles raisons avez-vous été choisi ?

2/ Votre projet personnel a-t-il été abordé lors de l'entretien ? Comment ?

- Celui-ci a-t-il été pris en compte dans l'élaboration de vos missions ?

3/ Comment votre temps d'engagement a-t-il été déterminé ?

- Discussion sur le temps et les jours d'engagement
- Flexibilité / caractère modulable du temps et des jours d'engagement

C. <u>L'accueil et l'intégration au sein de la structure</u>

1/ Comment s'est passée votre intégration au sein de la structure ?

- Avec l'équipe salariée
- Avec les bénévoles
- Avec les autres jeunes en service civique
- Les dirigeants / votre tuteur ont-ils mis en place des actions spécifiques pour faciliter votre intégration ?

2/ Comment s'est passé le démarrage de vos missions ?

- Avez-vous rencontré des difficultés dans le démarrage de vos missions ? Comment ces difficultés ont-elles été résolues ?

D. <u>Les missions réalisées par les jeunes et leur impact</u>

1/ Que faites-vous au sein de la structure ? Pouvez-vous me décrire une journée type ?

- Quelles missions / activités réalisez-vous ?
- Travaillez-vous plus particulièrement avec certain·e·s salarié·e·s ou bénévoles ? Quelles sont leurs missions ?

2/ Comment cela se passe-t-il avec ces collègues salariés (avec qui vous êtes en relation pour la réalisation de vos missions) ?

- Aspects positifs et négatifs
- Comment travaillez-vous avec eux ?
- Quelles relations entretenez-vous avec eux ? Qu'est-ce que vous aimez dans la relation ?
- Avez-vous rencontré (ou rencontrez-vous) des difficultés avec certains d'entre eux ? Comment ces difficultés ont-elles été résolues, le cas échéant ?

3/ Comment cela se passe-t-il avec les collègues bénévoles (avec qui vous êtes en relation pour la réalisation de vos missions) ?

- Aspects positifs et négatifs
- Comment travaillez-vous avec eux ?
- Quelles relations entretenez-vous avec eux ?
- Avez-vous rencontré (ou rencontrez-vous) des difficultés avec certains d'entre eux ? Comment ces difficultés ont-elles été résolues, le cas échéant ?

4/ Selon vous, vos missions ont-elles un impact sur le travail des bénévoles et/ou des salariés de la structure ? Positif et négatif (Missions, manières de travailler, relations internes, etc.)

5/ Selon vous, vos missions / votre présence ont-elles un impact sur la structure / sur l'association en général ? Positif et négatif (Organisation / fonctionnement, activités, partenaires, relations avec les bénéficiaires, etc.)

6/ Comment cela se passe-t-il avec les bénéficiaires ? Quelles relations entretenez-vous avec eux ? Que leur apportez-vous ?

7/ Pouvez-vous me décrire l'événement le plus marquant de votre service civique ?

E. <u>L'accompagnement et la formation</u>

1/ Comment cela se passe-t-il avec votre tuteur ?

- Comment votre tuteur vous accompagne-t-il dans la réalisation de vos missions (type d'aide, de soutien, etc.) ? Comment travaillez-vous avec lui ?
- Avez-vous l'impression d'avoir une grand autonomie / une grande marge de manœuvre dans la réalisation de vos missions ?
- Comment votre tuteur vous accompagne-t-il dans votre projet d'avenir (type d'aide, de soutien, etc.) ?
- Avez-vous réalisé votre formation civique et citoyenne ? Votre PSC1 ?

2/ Quel type de relation entretenez-vous avec votre tuteur ?

- De quoi parlez-vous avec votre tuteur ?
- Le rencontrez-vous souvent ? À quelle(s) occasion(s) ?
- Comment qualifieriez-vous cette relation en quelques mots ?

F. <u>Les perspectives d'avenir</u>

1/ Pensez-vous vous engager dans l'association à la fin de votre service civique ?

- Pour quelles raisons ?
- Avec quel statut ?

8. Guide pour la réunion collective avec les associations n'accueillant qu'un seul jeune en service civique : dirigeants, tuteurs, membres du personnel salarié et bénévole en contact avec les jeunes dans l'exercice de leurs missions

A. <u>Le choix de l'engagement de service civique</u>

1/ Pourquoi avez-vous fait le choix d'accueillir des volontaires en service civique ? (question dirigeants)

- Motivation
- Type d'agrément dont dispose la structure (ou intermédiation), difficultés rencontrées avec l'agrément / l'administration
- Choix du dispositif par rapport au recrutement de nouveaux salariés, à la mobilisation de nouveaux bénévoles ou à la mise à disposition de personnel
- En quoi cette démarche d'engager des jeunes en service civique s'inscrit-elle dans le projet associatif de la structure ?

2/ Quels objectifs poursuivez-vous ? (question dirigeants)

- Objectifs visés / attentes pour la structure
- Objectifs visés / attentes pour les jeunes

B. <u>Les missions confiées aux jeunes</u>

1/ Que font les jeunes volontaires au sein de votre structure ?

- Orientation / grandes lignes des missions
- Comment / dans quelles mesures ces missions sont-elles en lien avec celles des salariés et des bénévoles (différenciation, articulation, etc.) ? Quel est le lien entre les missions des volontaires et celles des salariés et des bénévoles ? Comment leurs missions s'articulent-elles avec les vôtres ?
- Caractérisation des missions par rapport à leur récurrence, leur durabilité, leur caractère innovant, etc.

2/ Comment les missions ont-elles été choisies ?

- Processus mis en place, existence de critères pour déterminer les missions, lien avec le projet associatif, etc.
- Personnes impliquées dans la construction des missions (membres du CA, salariés, bénévoles, tuteurs, etc.)

3/ Racontez-moi comment vous travaillez avec les jeunes en service civique ?

4/ Quel type de relation entretenez-vous avec eux ?

- Contenu de vos interactions / échanges les plus fréquents avec les jeunes volontaires
- Qualification, en quelques mots, de la relation que vous entretenez avec les volontaires ? (collaboration, coopération, subordination, etc.)

C. <u>L'impact du service civique sur le travail associatif et ses acteurs</u>

1/ L'accueil de jeunes en service civique a-t-il un impact sur votre travail / engagement quotidien ? Lequel ? En positif ou négatif.

- Modifications / évolutions de votre manière de travailler au quotidien / de votre engagement
- Modifications / évolutions de vos missions / tâches effectuées au sein de la structure
- Modifications / évolutions / perturbations dans vos relations de travail suite à l'arrivée des volontaires

2/ Pouvez-vous me décrire une difficulté que nous avez rencontrée (ou que vous rencontrez actuellement) avec le(s) jeune(s) en service civique ? Comment a-t-elle été résolue, le cas échéant ?

3/ D'après vous, quelle place occupent actuellement les volontaires en service civique au sein de l'organisation associative ?

- Pouvoir / influence sur l'organisation associative
- Place idéale d'un volontaire dans l'organisation

D. <u>L'impact du service civique sur la structure associative</u>

1/ De votre point de vue, quel est l'impact des jeunes engagés en service civique sur l'association en général ? Positif et négatif

- Plus-value / désagréments
- Impact de leurs missions sur :
  - Les activités, services et produits proposés par l'association
  - Le développement de la structure
  - Les bénéficiaires et les publics cibles
  - Le réseau des partenaires / la vie associative sur le territoire
  - Mais également, d'une manière générale, quel est leur impact sur l'organisation / le fonctionnement / la gestion de l'association ?

3/ Depuis que vous recourez à l'engagement de service civique, est-ce que les effets de certaines missions réalisées l'année dernière ou les années d'avant se ressentent encore aujourd'hui ? (Dans le cas où les associations font usage depuis de nombreuses années de l'engagement de service civique)

- Types d'effet qui se poursuivent au-delà du temps d'engagement

E. <u>Le dispositif du service civique</u>

1/ D'après vous, quels sont les atouts et les faiblesses du dispositif du service civique ?

- Pour les associations
- Pour les salariés / bénévoles
- Pour les jeunes
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

9. Guide d'entretien individuel : acteur institutionnel (élu, cadre de collectivités, représentant de mouvement associatif, etc.)

Ce guide d'entretien a été adapté en fonction du profil de la personne interrogée.

A. Rôle de l'institution dans le développement du service civique

1/ Votre institution joue-t-elle un rôle particulier dans le développement / déploiement du service civique au sein des associations / sur le territoire ?

- Motivations
- Objectifs poursuivis (promotion / communication, accompagnement des structures, etc.)
- Moyens mis en œuvre, le cas échéant
- Difficultés rencontrées / points d'amélioration

2/ Mettez-vous en place des actions auprès des organismes d'accueil, notamment auprès des associations ?

B. Le choix de l'engagement de service civique

1/ D'après vous, pourquoi les associations mobilisent-elles le dispositif du service civique ?

2/ Selon vous, quels objectifs poursuivent-elles dans cette démarche ?

- Objectifs visés / attentes pour la structure
- Objectifs visés / attentes pour les jeunes

3/ Pour répondre à quels types de besoins ? De projets ?

C. Les missions confiées aux jeunes

1/ D'une manière générale, que font les jeunes volontaires au sein des associations ?

- Orientation / grandes lignes des missions
- Comment / dans quelles mesures ces missions sont-elles en lien avec celles des salariés et des bénévoles (différenciation, articulation, etc.) ? Quel est le lien entre les missions des volontaires et celles des salariés et des bénévoles ?
- Caractérisation des missions par rapport à leur récurrence, leur durabilité, leur caractère innovant, etc.
- Quelles difficultés les jeunes rencontrent-ils dans l'exercice de leurs missions ?

D. L'impact du service civique sur les structures associatives

1/ De votre point de vue, quel est l'impact des jeunes engagés en service civique sur les associations en général? Positif et négatif

- Plus-value / désagréments
- Impact de leurs missions sur :
  - Les activités, services et produits proposés par l'association
  - Le développement des structures
  - Les bénéficiaires et les publics cibles
  - Le réseau des partenaires / la vie associative sur le territoire
  - Mais également, d'une manière générale, quel est leur impact sur l'organisation / le fonctionnement / la gestion des associations ?

2/ Depuis le déploiement de l'engagement de service civique, des effets de certaines missions réalisées au sein d'associations se ressentent-ils encore aujourd'hui ?

- **Types d'effet qui se poursuivent au-delà du temps d'engagement**

E. L'impact du service civique sur le travail associatif et ses acteurs

1/ Selon vous, quel est l'impact des volontaires en service civique sur le travail des salariés et des bénévoles au sein des structures ? Positif et négatif

- Modifications / évolutions des manières de travailler au quotidien / des engagements
- Modifications / évolutions des missions / tâches effectuées au sein de la structure
- Certains salariés et/ou bénévoles rencontrent-ils des difficultés dans leur travail suite à l'accueil de jeunes en service civique ?

2/ D'après vous, quelle place occupent actuellement les volontaires en service civique au sein des organisations associatives ?

- Pouvoir / influence sur l'organisation associative
- Place idéale d'un volontaire dans l'organisation

F. L'impact du service civique sur les territoires

1/ Selon vous, le service civique peut-il être / est-il une plus-value pour le territoire ? De quelle manière ? Dans quelles mesures ?

Dynamisme associatif, impact sur les jeunes pour les faire rester sur le territoire, développement de nouvelles activités, etc.

G. Le dispositif du service civique

1/ D'après vous, quels sont les atouts et les faiblesses du dispositif du service civique ?

- Pour les associations
- Pour les salariés / bénévoles
- Pour les jeunes
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

INJEP NOTES & RAPPORTS | RAPPORT D'ÉTUDE

Mars 2019

INJEPR-2019/03

LE SERVICE CIVIQUE DANS LES ASSOCIATIONS

MISE EN ŒUVRE ET IMPACT DANS LE DÉPARTEMENT DE L'AISNE

Si les associations sont les principales structures d'accueil de jeunes en service civique, on connaît encore assez peu l'usage qu'elles font de ce dispositif et l'impact des missions des jeunes sur leur fonctionnement quotidien et leur développement.

Partant de ce constat, l'INJEP et l'Agence du service civique ont commandité une étude dans l'optique d'analyser comment l'engagement de service civique s'inscrivait dans le travail associatif et dans quelle mesure il contribuait simultanément à le modifier. Cette étude prend appui sur une enquête qualitative réalisée dans le département de l'Aisne, où il n'y a pas de métropole régionale ou de grande ville dans lesquelles les réseaux d'organismes accueillant des jeunes en service civique sont souvent déjà très structurés. Des entretiens ont été menés avec des dirigeants de structures d'accueil, des tuteurs, des salariés, des bénévoles et des jeunes volontaires. Au total, ce sont 18 associations qui ont été enquêtées et 59 personnes rencontrées.

Les résultats révèlent une proximité entre le monde de l'engagement volontaire en service civique et celui du travail salarié, non seulement dans la manière dont les associations ont recours au dispositif et en font usage, mais aussi dans les significations que les jeunes attribuent à leurs expériences, marquées par des difficultés d'insertion professionnelle. L'analyse des motivations et des objectifs, de la construction des missions, des modes de gestion associative des jeunes engagés et des postures prises par les tuteurs illustre de manière particulièrement claire ce jeu de proximité et de distance avec les logiques de l'emploi salarié et de l'engagement bénévole.

Partant, l'étude met en évidence un arrangement – plus ou moins accentué selon les organismes d'accueil – avec la philosophie, les valeurs et les principes du service civique. Dans le contexte de difficultés et d'incertitudes que rencontrent actuellement les associations, cette prise de distance se perçoit dans la construction des engagements, avec la complexité d'inscrire au quotidien les missions en conformité avec les principes de complémentarité et de non-substitution par rapport aux missions des salariés et des bénévoles. Elle est singulièrement marquée dans la mise en œuvre du tutorat qui reste, dans la majorité des cas, informel et partiel.

Le rapport s'achève par une analyse de l'impact des missions des volontaires sur les organismes d'accueil, le travail associatif, le personnel, les bénéficiaires et l'environnement.

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), service à compétence nationale/DJEPVA
95 avenue de France • 75650 Paris cedex 13 01 70 98 94 00 www.injep.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE