RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

injep

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

Janvier 2022
INJEPR-2022/03

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

Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion.

Annexes : monographies de 12 sites

PLURICITÉ ET ITINERE CONSEIL

Estelle Bouquignaud, Florent Cheminal, Marion Chevallier, Aude Defasy, Thibaut Desjonqueres, Benoît Giffard, Pierre Grousson, Domitille Hamard, Nicolas Hervieu, François Lecouturier, Marie Leplaideur, Victor Lextrait, Camille Michel, Nathan Miclo, Béatrice Minet, Karine Philit

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

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

Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion

Annexes : monographies de 12 sites

Pluricité et Itinere Conseil

Estelle Bouquignaud, Florent Cheminal, Marion Chevallier, Aude Defasy, Thibaut Desjonqueres, Benoît Giffard, Pierre Grousson, Domitille Hamard, Nicolas Hervieu, François Lecouturier, Marie Leplaideur, Victor Lextrait, Camille Michel, Nathan Miclo, Béatrice Minet, Karine Philit

Pour citer ce document

Pluricité et Itinere Conseil, 2022, *Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français en 2021. Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion. Annexes : monographies de 12 sites*, INJEP Notes & Rapports.

SOMMAIRE

1. MONOGRAPHIE DU SITE #1 **7**

1.1 Portrait de site 7
1.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 9
1.3 Gestion des ressources humaines - management 12
1.4 Gestion opérationnelle du centre 16
1.5 Les choix pédagogiques 19
1.6 L'expérience des jeunes 20
1.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 24

2. MONOGRAPHIE DU SITE 2 **25**

2.1 Portrait de site 25
2.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 27
2.3 Gestion des RH – Management 30
2.4 Gestion opérationnelle du centre 34
2.5 Les choix pédagogiques 39
2.6 L'expérience des jeunes 43
2.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 48

3. MONOGRAPHIE SITE 3 **49**

3.1 Portrait de site 49
3.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 51
3.3 Gestion des ressources humaines 54
3.4 Gestion opérationnelle du centre 57
3.5 Les choix pédagogiques 61
3.6 L'expérience des jeunes 64
3.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 68

4. MONOGRAPHIE DU SITE 4 **69**

4.1 Portrait de site 69
4.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 71
4.3 Gestion des ressources humaines - management 76
4.4 Gestion opérationnelle du centre 80
4.5 Les choix pédagogiques 84
4.6 L'expérience des jeunes 86
4.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 91

5. MONOGRAPHIE DU SITE 5 93

5.1 Portrait de site 93
5.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 95
5.3 Gestion des RH - management 99
5.4 Gestion opérationnelle du centre 104
5.5 Les choix pédagogiques 106
5.6 L'expérience des jeunes 109
5.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 114

6. MONOGRAPHIE DU SITE 6 115

6.1 Portrait de site 115
6.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 117
6.3 Gestion des RH - management 120
6.4 Gestion opérationnelle du centre 124
6.5 Les choix pédagogiques 127
6.6 L'expérience des jeunes 129
6.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 133

7. MONOGRAPHIE DU SITE 7 135

7.1 Portrait de site 135
7.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 137
7.3 Gestion des ressources humaines – management 143
7.4 Gestion opérationnelle du centre 148
7.5 Les choix pédagogiques 151
7.6 L'expérience des jeunes 156
7.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 162

8. MONOGRAPHIE DU SITE 8 163

8.1 Portrait de site 163
8.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 165
8.3 Gestion des RH - management 168
8.4 Gestion opérationnelle du centre 175
8.5 Les choix pédagogiques 179
8.6 L'expérience des jeunes 182
8.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 186

9. MONOGRAPHIE DU SITE 9 187

9.1 Portrait de site 187
9.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 189
9.3 Gestion des RH - management 191
9.4 Gestion opérationnelle du centre 194
9.5 Les choix pédagogiques 197
9.6 L'expérience des jeunes 199
9.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 202

10. MONOGRAPHIE DU SITE 10 203

10.1 Portrait de site 203
10.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 205
10.3 Gestion des ressources humaines - management 209
10.4 Gestion opérationnelle du centre 213
10.5 Les choix pédagogiques 218
10.6 L'expérience des jeunes 221
10.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 225

11. MONOGRAPHIE DU SITE 11 227

11.1 Portrait de site 227
11.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 229
11.3 Gestion des RH - management 231
11.4 Gestion opérationnelle du centre 234
11.5 Les choix pédagogiques 236
11.6 L'expérience des jeunes 239
11.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 242

12. MONOGRAPHIE DU SITE 12 243

12.1 Portrait de site 243
12.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre 245
12.3 Gestion des ressources humaines – management 251
12.4 Gestion opérationnelle du centre 254
12.5 Les choix pédagogiques 258
12.6 L'expérience des jeunes 261
12.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle 265

≈

1. Monographie du site #1

1.1 Portrait de site

Description et organisation du centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	Lycée hôtelier
Implantation du site	Zone urbaine
Organisation du site	- Lycée - Mobilisation d'un étage de bâtiment avec de nombreuses salles de classe, dortoirs et espaces extérieurs (cour, espaces verts vallonnés)
	- Pas d'infrastructures sportives sur le site - Espaces extérieurs peu praticables pour des activités sportives (très vallonnés)
Type d'hébergement	Internat
Cohorte	
Taille de la cohorte	Centre de taille moyenne (160 jeunes accueillis) 3 défections
Origine des jeunes volontaires	Infra régional
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	4 jeunes en situation de handicap
Nb de jeunes décrocheurs	Inconnu (non précisé dans le listing transmis)
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	29
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	Nb :12 Taille : 10 à 15
Nb et taille des compagnies	Nb : 6 Taille : 20 à 25
Mixité au sein des maisonnées	Non
Mixité au sein des compagnies	Oui
Encadrement	
Recrutement problématique	Oui, tardif, fondé essentiellement sur le réseau de la cheffe de centre
Taux d'encadrement global	1 pour 5
Taux d'encadrement au sein des compagnies	3 pour 20 / 25
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	Oui
Présence d'un référent sanitaire sur site	Oui (mais seulement de 9h à 17h30)
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	Oui (SOS Médecin)
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	Non

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	Non
« Couleur » donnée aux séjours	- Dominante militaire et éducation nationale - Mobilisation des ressources du territoire (plage) & interventions d'acteurs locaux (sensibilisation histoire locale)
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	- Mix militaire et éducation nationale
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	- Mix militaire et éducation nationale
Type de management de la part de la direction de centre	Centralisé (a minima sur les premiers jours du séjour)
Place des jeunes dans le projet de centre	Non
Pilotage régional / départemental	
Profil du référent départemental	Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Complexe, car mutation en avril du référent - cheffe de centre en partie laissée seule en responsabilité / peu d'anticipation*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Non*
Modalités d'animation du temps	/

1.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Les forces du modèle

Un projet dont les éléments d'organisation essentiels ont pu être sécurisés, malgré des conditions de préparation particulièrement difficiles

Malgré le fait que la phase de préparation du séjour ait été marquée par d'importants imprévus qui auraient pu mettre en péril son déroulement (voir *infra*), les éléments essentiels de l'organisation du séjour ont pu être sécurisés à temps, ce qui, en soi, constitue un point positif.

Le profil de la directrice de centre, qui a joué un rôle central dans cette phase préparatoire, mérite à ce titre d'être souligné : c'est notamment grâce à ses expériences de proviseur adjointe d'établissement scolaire et de réserviste dans la Marine qu'elle a pu s'approprier rapidement les enjeux du projet et trouver les ressources pour le mettre en œuvre, avec des appuis externes limités.

La bonne volonté de ses équipes, et notamment de ses adjoints, a également contribué à cette réussite : bien que peu impliqués dans la phase préparatoire, ils ont joué un rôle décisif dans les dernières journées de préparation, et dans ces conditions particulières, leur bonne volonté et leur cohésion ont sans doute été des leviers pour permettre au séjour de démarrer sur des bases correctes.

Les marges d'amélioration identifiées

Un travail d'organisation du séjour porté principalement par la directrice de centre elle-même, dans des délais serrés et avec des appuis externes insuffisants

La préparation du séjour du S1 a en premier lieu été marquée par le départ de ses fonctions, en avril 2021, du chef de projet territorial (alors SG de la DSDEN). C'est dans ces conditions que la directrice de centre a pris ses fonctions, en avril 2021, et s'est vu confier *de facto* la responsabilité de chef de projet, avec un grand nombre de chantiers qui restaient à mener (recrutement, logistique, emploi du temps…).

C'est donc dans le contexte d'une certaine urgence et avec un portage relativement faible de la part des acteurs institutionnels que le programme du S1 a été construit et le séjour organisé. La directrice de centre s'est pleinement investie dans l'organisation du séjour sous tous ses aspects (recrutements, programmation des activités, lien avec les intervenants des modules nationaux, échanges avec le site…), avec pour seul appui la SDJES, qui a également apporté une contribution non négligeable, à partir du mois de mai (gestion des contrats, appui à la programmation du séjour, appui dans la gestion financière, appui logistique…).

> *« Le vrai chef de projet est parti pour une mutation début avril. À son départ, le nouveau chef de projet n'a pas été bien identifié. Ça a eu un impact très important sur le déroulé du projet, et c'est donc moi qui ai été cheffe de projet. »* ***(Équipe de direction)***

Pressée par la nécessité d'avancer rapidement, la directrice a centralisé une grande partie de ce travail d'organisation, et n'a eu que très peu recours aux autres membres de l'équipe de direction, qui n'ont pas été activement associés à la démarche. De même, l'organisation du séjour s'est faite sans véritable « équipe-projet territoriale », l'éducation nationale (au travers du SDJES) ayant été le seul appui à la directrice de centre, elle-même issue de l'institution. À noter que cet appui de la SDJES s'est lui-même fait dans des conditions peu idéales, comme en témoigne l'extrait d'entretien suivant :

> *« Au SDJES, on manque de personnel, on a du mal à faire nos missions propres, et on nous rajoute une mission SNU du jour au lendemain. Il faut un personnel administratif propre pour gérer les devis et aider la cheffe de centre à faire tout ce qu'elle a à faire. Il faut décharger quelqu'un qui se consacre à ça. L'année dernière, à la DSDEN, il y avait eu quelqu'un. »* ***(Équipe-projet)***

Un programme de séjour construit de manière relativement peu concertée et dans une certaine urgence, laissant peu de place à la prise de recul

Bien que des travaux de préparation avaient déjà été engagés par la DSDEN avant l'arrivée en fonction de la directrice de centre (avril 2021), cette dernière souligne que le programme restait alors encore largement inabouti. Dès lors, un travail de redéfinition du programme a été engagé par la directrice de centre d'une part, qui a identifié un certain nombre d'activités/intervenants, et par la SDJES, d'autre part, qui s'est appuyée sur un certain nombre de contacts et intervenants déjà identifiés par la DSDEN. La mise en cohérence de ces deux démarches parallèles n'a cependant pas été évidente, d'autant plus que les modules nationaux obligatoires sont venus s'ajouter à un emploi du temps devenu alors particulièrement chargé.

Rétrospectivement, les acteurs s'accordent sur le fait que l'articulation n'a pas été parfaite, ceci étant en grande partie dû à un contexte d'urgence laissant peu de place à la réflexion et à la concertation :

> *« Ce qui était compliqué, c'était de faire le lien avec ce que l'équipe de [S1] avait fait de son côté. Peut-être qu'il aurait fallu juste leur donner des contacts et les laisser faire. Sur certains points, ça n'a pas trop matché : sur l'organisation, sur les groupes… On avait organisé des journées, mais ça ne collait pas avec ce que voulait l'équipe sur place. […] Le problème,*

> *c'est qu'on l'a fait très tard : il n'y a pas eu beaucoup de dialogue, et de notre côté, avec une certaine fatigue morale des agents. L'année dernière, on avait fait quelque chose de bien, et on était repartis là-dessus, mais entre-temps, l'équipe de direction du [S1] avait changé et voulait autre chose. On a réutilisé la mouture faite au mois de mai, avec pour la plupart, des partenaires qu'on connaissait, mais c'était à la dernière minute. »* ***(Équipe-projet)***
>
> *« Le gros point bloquant, ça a été l'emploi du temps du SNU. J'ai hérité d'un emploi du temps qui ne correspondait pas, qui n'était pas réaliste… Ça a été source de crispations. »* ***(Équipe de direction)***

Dans ce contexte marqué par l'urgence d'avancer, la directrice de centre a fortement retravaillé l'emploi du temps du séjour pour pouvoir « faire entrer » l'ensemble des interventions, et cet emploi du temps a continué d'évoluer jusque pendant le déroulement du séjour. Cela a eu des effets non négligeables sur le déroulement du séjour, puisque cette organisation insuffisamment anticipée et non stabilisée a constitué, pour l'ensemble des équipes, un facteur d'inconfort et de stress tout au long du séjour.

> *Tous les jours, je faisais bouger les emplois du temps jusqu'à 23h pour réajuster la journée du lendemain. Ça a été une difficulté de ne pas y voir clair sur où on allait, et ça a été éreintant pour les équipes.* ***(Équipe de direction)***

Une implication et une préparation insuffisantes des équipes en amont du lancement du séjour, limitant leur appropriation de la démarche et de leur rôle

Au cours des mois précédents, le démarrage, la directrice de centre a régulièrement tenu des réunions Zoom avec l'ensemble de ses cadres, pour les informer des avancées de la préparation. Ces réunions à distance, bien qu'elles aient permis aux équipes de se préparer *à minima*, sont restées largement insuffisantes pour permettre à ces dernières de bien s'approprier la démarche, d'autant plus que contrairement aux autres sites SNU, le S1 n'a pas pu organiser la semaine de formation sur site (voir partie 1.3).

Plus généralement, les conditions d'organisation du séjour n'ont pas permis à la directrice de centre d'associer pleinement ses équipes à la démarche (y compris ses directeurs adjoints). Cela se ressentait au cours des premiers jours de déploiement (période de notre visite sur site), où une part significative des membres de l'équipe témoignait du manque de visibilité qu'ils avaient sur le projet du centre et sur leur rôle, ce qui les mettait dans une situation relativement inconfortable.

> *« Aujourd'hui, je ne sais pas en quoi consiste mon poste. Je m'occupe de plein de choses, j'essaye d'aider au maximum sur la logistique, mais ce n'est pas vraiment un rôle de directeur adjoint. Vu que c'est un démarrage un peu compliqué, je laisse un peu de temps. On peut encore trouver le bon rythme par la suite. »* ***(Équipe de direction)***

1.3 Gestion des ressources humaines - management

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Les forces du modèle

Une directrice ayant réussi à constituer une équipe complète, en s'appuyant en grande partie sur l'activation de ses propres réseaux professionnels et personnels

Bien qu'un certain nombre de profils aient déjà été identifiés en 2020, la directrice de site a dû engager une importante démarche de recrutement pour constituer son équipe (direction, cadres de compagnies et tuteurs) : pour ce faire, elle a largement activé ses réseaux personnels et professionnels, en particulier le régiment de réservistes dont elle fait partie, et dans une moindre mesure, son réseau au sein de l'éducation nationale. Des candidatures spontanées, notamment pour des postes de tuteurs, sont par ailleurs venues compléter l'équipe.

Le processus de recrutement a été entièrement centralisé par la directrice, qui n'a fait appel à aucun appui externe dans la démarche (qu'il s'agisse de la SDJES ou des autres membres de l'équipe de direction). Cela a eu une influence certaine sur la composition de l'équipe d'encadrants, qui comptait dès lors une part significative de réservistes issus d'un même régiment, et ayant de ce fait des « habitudes de travail » en commun. Du point de vue de la direction, cette configuration a plutôt été de nature à renforcer l'équipe et n'a pas empêché une bonne cohésion d'ensemble (voir *infra*).

Une relativement bonne cohésion d'équipe, qui a tenu bon tout au long du séjour, malgré l'intensité de l'engagement exigé

De manière générale, l'équipe, dans son ensemble, a fait preuve d'une relativement bonne cohésion et « tenu bon » tout au long du séjour, malgré la forte intensité de l'engagement exigé. Cette cohésion était perceptible au démarrage du séjour (lors de notre visite sur site), aussi bien à l'échelle de l'équipe de direction que des

équipes d'encadrants, avec, de manière générale, une bonne volonté affichée et un intérêt pour le projet et la collaboration entre les différentes « cultures professionnelles » représentées.

L'équipe s'est 48 heures de préparation n'ont qu'en partie pu être consacrées au « briefing » des équipes (qui est finalement resté succinct), en raison des autres urgences à régler avant l'arrivée des jeunes : installations et préparation du site, achat et acheminement de matériel, transport jusqu'aux lieux de départ des jeunes pour les acheminer jusqu'au site… Le manque de temps pour s'approprier les lieux, et pour prendre le temps de se connaitre et de s'organiser, a largement pesé sur les premiers jours du séjour, les encadrants se sentant pour la plupart insuffisamment préparés et pris dans l'urgence de l'action, sans pouvoir prendre de recul sur leur rôle. Le constat est d'autant plus frappant que ce manque de préparation a été exprimé aussi bien par les directeurs adjoints - n'ayant que très peu été associés à la préparation du séjour - que par des capitaines et tuteurs particulièrement illustrée dans sa capacité à s'adapter, à faire preuve de souplesse, voire à improviser, afin de faire face aux évènements, ce qui n'a cependant pas été sans créer une certaine fatigue et un certain stress. Les entretiens de bilan suggèrent d'ailleurs des écarts au sein de l'équipe dans la capacité à faire face à la fatigue :

> *« Il y a eu une bonne cohésion d'ensemble entre les différents mondes, mais ceux qui ont tenu la marée, ce sont surtout les réservistes. Car ils ont un sang-froid égal, n'ont pas de coup de sang ou de remise en question. Ils font toujours attention à leur tenue et à leur posture. Et ils ont une plus grande résistance à la fatigue. À l'inverse, les BAFA ont plus souvent été en difficulté à un moment ou à un autre. »* ***(Équipe de direction)***

Un intendant et une infirmière ayant pu être recrutés et ayant apporté une plus-value non négligeable à l'équipe

La direction de site est parvenue à recruter une infirmière et un intendant, deux postes de soutien qui se sont révélés utiles dans le déroulement du séjour :

- Le poste d'intendant a été particulièrement mobilisé dans les premiers jours de séjour, où de nombreux achats urgents ont été effectués par les équipes (ex. : repas du dimanche soir pour les jeunes arrivés sans nourriture, mât pour la levée des couleurs, filets de linge pour les jeunes n'en ayant pas emporté, essence, trousses de secours, caisses de stockage des téléphones portables…). La présence de l'intendant a notamment permis de gérer certaines commandes et de tracer l'ensemble des achats réalisés par les équipes, le tout en lien avec la SDJES. Malgré tout, l'équipe de direction souligne un certain nombre de freins rencontrés dans la gestion du budget du centre (manque de visibilité sur le budget restant, difficulté à créer des « comptes clients SNU » auprès de grandes surfaces…).
- Le recrutement d'une infirmière a également pu se faire, non sans difficultés, grâce à l'insistance de la directrice de centre, qui admet avoir dû fournir des efforts considérables pour convaincre une infirmière scolaire à la retraite de s'engager sur une présence de 9 h à 17 h 30 tout au long du séjour. La faible rémunération proposée a été mise en avant comme un point de blocage important, rendant extrêmement difficile le recrutement d'infirmières, d'autant plus dans un contexte de crise sanitaire. Durant le séjour, la présence de l'infirmière a, semble-t-il, constitué un élément rassurant pour les équipes comme pour les jeunes, et permis de prendre en charge un certain nombre de situations (pour la plupart bénignes). Son absence le soir et la nuit a cependant amené le centre avoir recours, à cinq reprises, à des prises en charge par SOS Médecins (pour des troubles généralement mineurs).

Les marges de progression identifiées

Un manque de préparation ayant pesé sur les équipes, lié en particulier à l'impossibilité d'organiser la semaine de formation précédant le séjour

En raison de contraintes propres à l'établissement d'accueil, le site n'a pu être mis à disposition des équipes que le vendredi 18 juin à midi, soit 48h seulement avant l'accueil effectif des premiers jeunes. De ce fait, la formation d'une semaine prévue pour les équipes SNU n'a pas pu être organisée, ce qui a constitué, du point de vue de nombre d'encadrants, un manque important.

Par ailleurs, ces 48 heures de préparation n'ont qu'en partie pu être consacrées au « briefing » des équipes (qui est finalement resté succinct), en raison des autres urgences à régler avant l'arrivée des jeunes : installations et préparation du site, achat et acheminement de matériel, transport jusqu'aux lieux de départ des jeunes pour les acheminer jusqu'au site… Le manque de temps pour s'approprier les lieux, et pour prendre le temps de se connaitre et de s'organiser, a largement pesé sur les premiers jours du séjour, les encadrants se sentant pour la plupart insuffisamment préparés et pris dans l'urgence de l'action, sans pouvoir prendre de recul sur leur rôle. Le constat est d'autant plus frappant que ce manque de préparation a été exprimé aussi bien par les directeurs adjoints - n'ayant que très peu été associés à la préparation du séjour - que par des capitaines et tuteurs.

> *« Ça a été une catastrophe en termes de préparation. D'après ce qu'on a entendu, les autres sites avaient une semaine de préparation, nous on ne l'a pas eue. […] Pour moi, le périmètre de la mission reste ultra flou. La formation aurait été utile pour apprendre à se connaître, être raccord sur le projet. Si on avait eu du temps, la semaine dernière, on se serait mieux organisés. »* ***(Capitaine de compagnie)***

Des points de blocage dans la gestion RH, susceptibles d'endommager la motivation des équipes

La gestion RH du centre a été confrontée à plusieurs points de blocage, qui sont parfois allés jusqu'à générer des tensions et/ou de la démotivation au sein des équipes encadrantes. Les difficultés rencontrées ont principalement été de trois ordres :

- La gestion des contrats de travail s'est révélée complexe, en l'absence de compétences de la direction du centre en la matière. Relayée à la SDJES, qui a elle-même fait le lien avec la DSDEN, la formalisation des contrats a pris un temps important, si bien que durant notre présence sur site, la plupart des encadrants n'avaient pas encore signé de contrat. Cette situation a été vécue comme relativement inconfortable par certains encadrants, s'interrogeant notamment sur leur couverture en matière d'assurance.
- La moindre rémunération des encadrants ayant le statut fonctionnaire, en raison de contraintes légales, a quant à elle été difficilement acceptée par certains membres des équipes encadrantes, d'autant que certains d'entre eux l'ont appris après le démarrage du séjour. Au-delà de la question purement financière - qui ne constituait généralement pas un motif d'engagement - ces écarts de rémunération restent mal acceptés, d'un point de vue symbolique, par des personnes qui s'engagent pleinement, jour et nuit, dans un tel projet.
- Les difficultés à négocier une absence vis-à-vis de leurs employeurs : plusieurs encadrants témoignent avoir rencontré des difficultés à obtenir l'accord de leur employeur pour pouvoir se libérer et être présents durant le séjour SNU. Cette situation a, semble-t-il, été renforcée par le fait que le SNU ne dispose pas à ce jour d'un statut officiel similaire à celui de la Réserve, qui facilite ce type de détachements.

> *« Il a fallu que j'insiste lourdement pour qu'on me donne un document officiel que je présente à mes chefs, pour montrer que j'étais bien convoqué au SNU. J'ai dû aller jusqu'à la menace en leur disant ''si vous ne pouvez pas me donner le document, je ne pourrai tout simplement pas être présent.'' »* ***(Équipe de direction)***
>
> *« La gestion des contrats a été très, très compliquée, et source de conflits, car un grand nombre de personnes n'avaient pas de contrat. Il y en a aussi qui ont appris qu'ils n'auraient pas de contrat, car ils étaient fonctionnaires de l'éducation nationale, et qui ont été moins reconnus financièrement. C'est notamment le cas des membres de l'équipe de direction. »* ***(Équipe-projet)***

Un rythme de travail élevé, mal vécu pour une partie des équipes, mettant à mal un possible réengagement pour de prochains séjours

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

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

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

> *« Les seuls qui resignent l'année prochaine, ce sont est les réservistes. »* ***(Équipe de direction)****.*
>
> *« On est cramé dès le début. On se lève tôt, on se couche à minuit, et il y a des imprévus toute la journée. C'est usant. Il va falloir ralentir. »* ***(Équipe de direction)***
>
> *« Il n'y a rien de prévu. J'ai dû ramener ma propre cafetière pour en faire pour l'équipe, ça n'est pas normal. »* ***(Équipe de direction)***
>
> *« Nos journées sont très lourdes, c'est non-stop de 6h à minuit. S'il y avait un tuteur en plus à chaque étage, ça permettrait de soulager tout le monde. Je n'ai pas mangé un repas complet depuis qu'on est arrivé. Je dois grignoter rapidement, et j'ai même déjà sauté un repas. Ça va être dur de tenir sur la durée à ce rythme. »* ***(Tuteur de maisonnée)***
>
> *« L'avantage, c'est qu'à ce rythme et ce régime-là, on va tous finir par rentrer dans ces pantalons trop serrés d'ici peu. »* ***(Tuteur de maisonnée)***

1.4 Gestion opérationnelle du centre

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Les forces du modèle

Un séjour qui s'est globalement bien déroulé, notamment grâce à l'engagement et à la souplesse des équipes

Dans les grandes lignes, le séjour s'est bien déroulé et les activités prévues (modules nationaux, interventions prévues par la SDJES, interventions d'initiative locale) ont pu être mises en œuvre. Cette réussite tient en grande partie à un effort en continu pour réajuster certains éléments du planning, à des réunions quotidiennes des cadres se tenant en fin de journée et permettant de s'accorder sur l'organisation de la journée suivante, et à une capacité d'adaptation remarquable des équipes. Les différents aspects pratiques du séjour (restauration, hébergement, transport, santé…) ont ainsi été sécurisés, sans accrocs majeurs.

> *« Notre force, c'est notre grande inventivité, notre réactivité, qui nous permet de sortir de toutes les situations, de nous adapter... Mais ça génère du stress qui pourrait être finalement visible par les jeunes et se ressentir sur l'ambiance globale du groupe. On a trouvé des solutions formidables, mais on n'est pas sereins. »* ***(Capitaine de compagnie)***

Il est à noter que le bon déroulement du séjour a également reposé sur le comportement des jeunes, qui se sont montrés pour la plupart volontaires et respectueux du règlement. Les équipes soulignent à ce titre qu'une possible généralisation du SNU amènerait de nouveaux défis (en termes de sécurité, de discipline, d'infrastructures et de moyens humains).

Un règlement ferme sur l'utilisation des téléphones, mais globalement bien accepté par les jeunes

Le règlement intérieur du S1 s'est caractérisé par des mesures particulièrement fermes en matière d'utilisation des téléphones, puisque l'accès à ces derniers n'était autorisé que deux fois par semaine, pour une trentaine de minutes seulement. Le reste du temps, les téléphones étaient stockés dans des caisses fermées à clef (sauf en cas d'urgence, auquel cas des exceptions pouvaient être faites).

Si l'annonce de cette mesure en début de séjour a surpris nombre de jeunes au premier chef, elle a finalement été bien acceptée par la grande majorité, voire appréciée par une part significative des jeunes. Les parents

pouvaient quant à eux faire passer des messages urgents à leurs enfants en contactant la directrice (une vingtaine d'appels reçus au cours du séjour), ce qui a, semble-t-il, été suffisant.

Les enjeux relatifs à la santé globalement bien appréhendés

Les équipes SNU ont été confrontées à des enjeux de santé de différents ordres au cours du séjour, auxquelles elles ont dans l'ensemble pu répondre :

- L'application des mesures sanitaires liées au COVID19 n'a pas posé de difficultés particulières. Les mesures ont dans l'ensemble été bien respectées par les jeunes volontaires. La directrice souligne à ce titre : *« On reprend des choses auxquelles ils sont habitués dans leurs lycées, ce qui facilite l'acceptation »*;
- La plupart des « problèmes de santé » rencontrés par les jeunes ont été mineurs (ex : maux de ventre, blessures légères…) et ont pu être pris en charge soit par l'infirmière (en journée), soit via SOS Médecins (5 prises en charge, la direction ne souhaitant prendre aucun risque ;
- Concernant les jeunes ayant des traitements, le parti-pris a été de confier aux tuteurs la gestion des médicaments, qu'ils devaient garder sur eux (à la fois pour réagir vite en cas de problème, mais également pour éviter que des jeunes puissent s'emparer de médicaments et en faire un usage abusif) ;
- Enfin, les équipes ont été confrontées à plusieurs cas de troubles alimentaires importants (jeunes volontaires mangeant très peu, et étant dès lors affaiblis dans les activités) et de dépendance à des drogues (se manifestant par un sentiment de manque). Dans ces cas particuliers, la direction a pris contact avec les parents, ce qui a amené 3 jeunes à quitter le centre et rentrer chez eux.

Les marges de progression identifiées

Un lieu d'accueil relativement inadapté aux besoins du groupe

Le séjour du S1 s'est déroulé dans un EPLE, qui malgré certains avantages (restauration sur place en semaine, capacité d'accueil importante, salles de classe en nombre suffisant, blanchisserie utilisable, accès à une salle multimédia…), n'a pas entièrement répondu aux attentes.

En premier lieu, les relations entre l'équipe SNU et les équipes de l'établissement n'ont pas toujours été évidentes : malgré des échanges cordiaux et des personnels qui ont fait des efforts pour appuyer quelque peu l'équipe SNU, ces dernières ont fait face à un certain nombre de restrictions qui ont quelque peu gêné le déroulement du séjour, l'EPLE faisait de son côté face à des contraintes propres (travaux en cours, examens jusqu'au 18/06, poursuite de l'activité administrative…) que le déroulement du SNU venait en partie perturber.

Cela s'est traduit, pendant le séjour, par un certain nombre de restrictions :

- Une prise de possession des lieux qui n'a pu se faire qu'à partir du 18 juin, empêchant ainsi la tenue de la semaine de formation et la préparation des lieux en amont ;
- L'impossibilité de pouvoir assurer les repas les samedi et dimanche (en raison de contraintes légales et non d'un refus de l'EPLE), obligeant le groupe à se déplacer au CREPS, à environ 2km de marche du centre ;
- L'absence d'accès à une grande salle de rassemblement ;
- L'impossibilité de se servir des véhicules du lycée (qui ont pourtant beaucoup manqué aux équipes SNU)
- La mise à disposition d'une salle polyvalente relativement excentrée et peu confortable pour faire office de « poste de commandement » ;
- Des restrictions d'utilisation de certaines parties extérieures en raison de travaux en cours ;

- La mise à disposition d'une seule clé par bâtiment pour l'ensemble de l'équipe SNU, alourdissant tout déplacement.

Par ailleurs, les infrastructures de l'EPLE n'étaient pas tout à fait adaptées, notamment en raison de :

- L'absence d'infrastructures sportives (ou d'espaces extérieurs adaptés pour des activités sportives), ce qui a constitué un élément limitant dans l'organisation des activités.
- L'absence de clôtures, qui a ajouté une certaine « charge mentale » aux équipes dans la surveillance des jeunes.

> *« Un lycée ne s'arrête pas de fonctionner quand il n'y a plus d'élèves. Donc on devait faire attention à pas être le caillou dans la chaussure. Ils ont fait beaucoup d'efforts, mais on voyait bien qu'on représentait un gros travail supplémentaire pour eux, car on avait toujours des questions et des demandes à leur faire. C'est difficile de travailler dans un lieu qui n'est pas à soi. »* ***(Équipe de direction)***
>
> *« Le lycée a été réticent, si on voulait faire des visites en amont, si on voulait regarder des choses. Après, ils n'ont pas été forcément facilitants pour l'équipe sur place, on a appris plein de choses au dernier moment (par exemple, le fait qu'on ne pouvait plus utiliser les trousses d'infirmerie). »* **(Équipe-projet*)***
>
> *« On se sent mi-invités / mi-imposés sur les lieux. On s'adapte à l'ordinaire, ce n'est pas l'ordinaire qui s'adapte à nous. »* ***(Capitaine de compagnie)***

Un ensemble de défis matériels et logistiques, insuffisamment anticipés, ayant amené les équipes à « bricoler » des solutions

Le démarrage du séjour a été marqué par un certain nombre de problématiques matérielles à régler, qui avaient été peu anticipées, et qui ont quelque peu accaparé l'équipe de direction. Parmi ces problématiques, on peut relever :

- Le transport des encadrants jusqu'au lieu de départ des jeunes vers le site a posé des difficultés, dans la mesure où le centre ne disposait pas de voitures suffisantes (et ne pouvait pas utiliser les véhicules de service de l'EPLE d'accueil). Des solutions de fortune ont ainsi dû être trouvées, telles que l'utilisation Blablacar (covoiturage) pour pouvoir se rendre sur les lieux… ;
- Lors de l'arrivée des jeunes volontaires (dimanche 20/06), nombre d'entre eux n'avaient pas de repas, ce qui a amené l'équipe à devoir se procurer des repas en urgence chez Mac Donald's, qui était le seul restaurant ouvert et pouvant rapidement fournir des repas un dimanche soir ;
- Au premier jour, le centre a été confronté à une problématique liée aux uniformes (dont les stocks étaient insuffisants et les tailles inadaptées, si bien que nombre de jeunes ont dû porter un uniforme incomplet) et aux gourdes (qui ont été livrées avec un retard de près d'une semaine, en milieu de séjour).
- Des achats divers ont dû être réalisés (ex. : caisses pour le stockage des téléphones, mât pour la levée des couleurs, filets de lavage, trousses de secours…), avec parfois des freins liés à la difficulté à créer des « comptes clients » SNU auprès de certains fournisseurs et/ou aux incertitudes concernant les délais de remboursement des frais avancés par les équipes ;
- Les repas ne pouvant être assurés au sein de l'EPLE le weekend, le groupe devait se déplacer à pied au CREPS, à 2km du centre (voir *supra*) ;
- Les membres de l'équipe ont été amenés à apporter et utiliser leur propre matériel (ordinateur, connexion internet, cafetière…).

Ces éléments ont donné le sentiment à certains encadrants d'un manque de préparation et d'anticipation dans l'organisation du séjour (et plus globalement, dans l'organisation du SNU), qui mériterait selon eux d'être améliorée.

1.5 Les choix pédagogiques

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Les forces du modèle

Un programme relativement varié, construit en s'appuyant sur le patrimoine local et sur des interventions diverses

Malgré une phase de préparation fortement perturbée (voir *supra* partie 1.2), la directrice de centre et le SDJES sont parvenus à construire un programme relativement varié, s'appuyant notamment sur le patrimoine local et les espaces naturels à proximité, avec une « volonté de travailler l'engagement sous toutes ces formes, à l'appui du tronc commun, mais aussi d'activités fédératrices » (équipe de direction).

Un certain nombre de fils rouges ont ainsi pu être développés à l'échelle du site :

- Le développement durable et l'écologie (ex. : activités de nettoyage d'espaces naturels, interventions de spécialistes du développement durable…) ;
- L'histoire locale (interventions d'historiens sur l'histoire locale…) ;
- La citoyenneté et l'engagement (intervention d'une députée européenne, pédagogie autour du vivre-ensemble s'appuyant sur l'expérience de la compagnie…).

Des membres de l'équipe d'encadrants jouant un rôle pédagogique informel

Les membres de l'équipe d'encadrement ont eux aussi joué un rôle pédagogique, à travers leurs échanges informels avec les jeunes. Pour nombre d'entre eux, la participation au SNU avait été motivée par un intérêt pour la démarche et une volonté de transmettre leur expérience aux jeunes volontaires. Dans les premiers jours du séjour, cette dimension était déjà perceptible, en particulier chez certains capitaines de compagnie, qui n'hésitaient pas à partager leur expérience avec les jeunes (en particulier dans le cas de capitaines ayant une expérience de l'armée – en tant que professionnels ou réservistes).

Les marges de progression identifiées

Une multiplicité d'interventions, sans articulation globale pensée en amont

Comme évoqué en partie 1.2, les conditions de construction du programme ont amené la directrice de centre et la SDJES à coconstruire le programme du séjour, sans pour autant qu'une articulation globale ait été pensée en amont. Bien que les « valeurs du SNU » aient constitué un fil rouge auquel ont pu se référer les parties prenantes, le programme mis en œuvre s'est révélé particulièrement dense et a sans doute manqué de cohérence à certains moments.

Rétrospectivement, les parties prenantes pointent parmi les axes d'amélioration les éléments suivants :

- Un certain nombre de redondances : « On a eu deux intervenants qui sont venus avec la même activité de ramassage de déchets en espace naturel. » **(Équipe de direction)**
- Des incohérences sur les messages et les symboles : « La cérémonie de clôture mélangeait des choses qui n'allaient pas ensemble, entre des choses très solennelles et des choses beaucoup plus légères comme un flash mob. » **(Équipe de direction)**
- Une place insuffisante des activités sportives, exprimée par les jeunes volontaires
- Des interventions qui pour certaines, restent trop scolaires

Une difficulté à trouver le « juste milieu » entre les différentes cultures professionnelles représentées

Au cours des premiers jours, la question de la posture à des encadrants, notamment sur le plan de la place de la « symbolique militaire », restait entière et manifestement peu tranchée. Des pratiques variées étaient perceptibles parmi les encadrants, certains ayant tendance à mettre en avant certains rituels (garde-à-vous, pompes…) quand d'autres tentaient au contraire de minimiser ces symboles. Cela aurait amené à de vives discussions entre certains membres de l'équipe. Cela est révélateur de la dimension hybride du SNU, dont le périmètre et les valeurs restent parfois difficiles à saisir pour les équipes.

> *« On rentre dans le faux folklore militaire. Malgré ce qu'on peut imaginer, dans l'armée, le truc le plus bête, jusqu'au truc le plus brutal, a été pensé pour un objectif pédagogique. On pourrait transmettre les valeurs de la république de manière plus efficace et adaptée à un jeune. »* ***(Capitaine de compagnie)***
>
> *« Ça me parait normal que l'éducation nationale prenne totalement en charge la partie pédagogique, mais qu'on nous laisse faire du militaire : posture, rectifier la position… Il n'y a que l'armée qui sait faire ça. Mais on ne nous laisse pas, car soi-disant, il ne faut surtout pas donner une couleur défense, alors que 80% des capitaines de compagnies sont d'anciens militaires. »* ***(Capitaine de compagnie)***

1.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte du centre

Le site #1 a accueilli **160 jeunes** sur le séjour de cohésion, originaires des quatre départements de Bretagne (Finistère, Morbihan, Ille-et-Vilaine, Côtes-d'Armor). On compte par ailleurs 3 sorties volontaires qui ont eu lieu au cours du séjour, pour des raisons de santé ou de mal-être.

La cohorte présente une très nette majorité de jeunes filles (69 %) et **une forte représentation des jeunes en enseignement général ou technologique (75 %),** terminant pour la grande majorité d'entre eux leur année de

seconde au moment de leur inscription au SNU. **L'enseignement professionnel représente quant à lui 16 % de la cohorte.**

Quatre jeunes sont déclarés en situation de handicap, avec des profils relevant du handicap cognitif/psychique et non du handicap physique.

Les données disponibles montrent également **que seul un jeune est issu d'un quartier prioritaire**, tandis que les profils issus de zones rurales sont largement représentés (**64 % de la cohorte, soit 103 jeunes**), une proportion qui se justifie au regard du profil des départements d'origine des jeunes.

Moteur de l'engagement dans le SNU

La volonté de vivre une expérience forte et formatrice, sportive ; pour sortir du quotidien et se développer personnellement

L'un des premiers motifs de l'engagement est la curiosité vis-à-vis d'une expérience nouvelle et potentiellement intense. C'est ce qui ressort de nombre d'entretiens, avec des jeunes volontaires qui, sans savoir précisément à quoi s'attendre, étaient cependant animés par l'intuition qu'il s'agirait d'une *« expérience à faire » ou encore d'une « aventure qui va rester à vie »*. Beaucoup imaginaient un séjour composé d'une multitude d'activités et de défis (avec une place centrale pour les activités sportives et activités en extérieur), au cours desquelles ils auraient l'opportunité d'apprendre beaucoup et de se développer personnellement.

> *« Je voyais le SNU comme une expérience avec énormément de cohésion. Ça faisait vraiment comme si c'était une nouvelle famille pendant 15 jours, une aventure qui va rester à vie… »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« Je voyais ça comme une sorte de mini-stage militaire, tout en rajoutant des activités culturelles et sportives. Je trouvais que c'était une bonne idée ce stage, ça permettait de se bouger et de s'occuper pendant les vacances, de faire des trucs dans la nature. »* ***(Jeune volontaire)***

La vie en collectif et l'encadrement de type militaire, des moteurs essentiels de l'attrait pour le SNU

Pour les jeunes, l'idée de se retrouver dans un environnement collectif « sans connaitre personne » a été à la fois un élément d'appréhension et d'attrait. Le « mode de vie du SNU », qui se caractérise par son fort esprit collectif et sa vie en maisonnées, ainsi que par son encadrement de type militaire, a éveillé la curiosité et séduit nombre de jeunes. En cela, la notion de « cohésion », qui est au cœur des valeurs du SNU, semble résonner pour une nette majorité de volontaires. Dans certains cas, les restrictions liées au contexte sanitaire semblent avoir joué un rôle non négligeable dans l'attrait pour le SNU, perçu comme l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes.

> *« Je pense que le SNU va m'aider dans la vie. De base, je suis quelqu'un de plutôt timide, mais j'ai envie de faire des connaissances, d'apprendre à vivre avec d'autres personnes, de sortir de ma zone de confort. »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« Je ne suis pas sorti de chez moi pendant le confinement, j'ai perdu pas mal de contact social et amical. J'avais envie de voir du monde. »* ***(Jeune volontaire)***

L'idée d'engagement et la préparation de son avenir

Nombre de jeunes volontaires se sont également engagés dans le SNU dans l'optique de préparer leur avenir, avec non seulement une part non négligeable de jeunes intéressés par les carrières militaires et voyant dans le SNU l'occasion d'en faire une première expérience, mais également une part de jeunes intéressés plus globalement par les opportunités de s'engager dans des activités au service de l'intérêt général (engagement

associatif ou citoyen). De manière générale, le SNU était perçu comme l'opportunité de découvrir des métiers et des secteurs nouveaux, susceptibles d'inspirer les jeunes dans leurs choix d'orientation. L'idée de « renforcer son dossier » en y ajoutant une expérience valorisante, en vue des sélections Parcoursup, était également présente chez une part non négligeable de jeunes.

> *« Je suis depuis longtemps intéressé par les métiers militaires, et le SNU, pour moi, c'était le bon moyen pour découvrir un peu ce que c'était de vivre à la militaire, et de rencontrer des militaires qui pourraient me parler de leur métier. »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« Le SNU, ça peut renforcer mon dossier sur Parcoursup. »* ***(Jeune volontaire)***

Motifs de satisfaction

À noter : *les jeunes volontaires du S1 ont été rencontrés en tout début de séjour, et avaient donc encore peu de recul sur l'expérience SNU.*

Une vie en collectif qui crée rapidement des liens forts entre les jeunes

Les premiers jours du séjour ont été marqués, pour les jeunes, par la découverte d'un nouvel environnement, et surtout, par la rencontre avec les autres jeunes, que nombre d'entre eux appréhendaient. Finalement, la grande majorité d'entre eux témoigne de la rapidité à laquelle des liens se sont créés, en particulier grâce au cadre des maisonnées, qui favorise d'emblée la rencontre et les échanges.

> *« Je suis contente et rassurée, car ici, tout le monde est sympa, parce que tout le monde est dans le même bateau. »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« La vie en maisonnée se passe bien. Je m'entends très bien avec les autres, surtout avec les garçons, car on est toujours ensemble. »* ***(Jeune volontaire)***

Une bonne relation aux encadrants et une appréciation des codes du SNU

Les codes de vie du SNU (uniforme, levée des couleurs, rapport aux tuteurs et capitaines…) constituent également un élément marquant de l'expérience des jeunes, qui pour la grande majorité s'en montrent très satisfaits. Ils témoignent également pour la plupart d'une première impression positive sur la posture des encadrants.

> *« C'est amusant de porter un uniforme et d'être avec des militaires. Je pensais que ça allait être plus strict, mais j'aime bien comme ça. Ça change du lycée. »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« L'uniforme, pour moi ça représente quelque chose, ça représente une image de la France. Dans mon estime, ça représente quelque chose. »* ***(Jeune volontaire)***

De premières activités appréciées, et l'impatience d'en découvrir la suite

Les premières activités proposées aux jeunes semblent avoir été appréciées par ces derniers. Le module défense en particulier, qui a eu lieu dès le premier jour du séjour, a recueilli des retours largement positifs de la part des jeunes, en particulier grâce à ses activités ludiques et interactives. Les jeunes volontaires envisageant une carrière militaire, qui forment une part significative de la cohorte, étaient particulièrement intéressés. Plus généralement, les jeunes font preuve d'une bonne première impression et se montrent impatients de découvrir la suite du programme.

> *« C'est bien d'avoir des journées consacrées à un seul thème, comme la Défense. J'ai appris plein de choses aujourd'hui. J'ai vraiment bien aimé le jeu de défense : on était 10 ou 12 par équipe, on devait séparer les rôles, mais ça restait très collectif pour prendre les décisions. »* ***(Jeune volontaire)***

Marges de progression identifiées

Améliorer les premiers temps d'accueil en les détachant davantage du cadre scolaire

L'arrivée au centre le dimanche 20 juin a été suivie, le soir même, d'un premier temps de présentations en salle (chaque compagnie étant dans une salle de classe différente), au cours duquel les capitaines et tuteurs, puis l'équipe de direction ont présenté le cadre du séjour et le règlement. Ce premier temps d'accueil, pourtant indispensable, a plutôt fait mauvaise impression à certains jeunes, surpris de se retrouver dans un cadre scolaire.

> *« Ce n'était pas une super impression d'arriver et d'être dans une salle de classe, dans un lycée. Je ne m'attendais pas à ça. C'était un peu décevant. »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« J'aurais voulu qu'on nous explique des choses (fonctionnement de l'internat, uniforme, programme), plutôt que juste le règlement intérieur. C'était ennuyeux et pas super pour démarrer. »* ***(Jeune volontaire)***

Renforcer la clarté et la transparence sur le programme du séjour

Le manque de clarté sur le programme du séjour (et même des jours suivants) a été relevé comme un élément quelque peu perturbant pour les jeunes, bien que nombre d'entre eux se montrent compréhensifs, dans la mesure où il s'agissait du démarrage du séjour, et qu'ils avaient conscience que les choses pouvaient mettre quelques jours à se stabiliser.

> *« C'est un peu brouillon au début. On n'est pas trop prévenus des activités, et les tuteurs, au début, ils étaient aussi perdus que nous. »* ***(Jeune volontaire)***
>
> *« On ne sait jamais ce qu'on va faire le lendemain. C'est perturbant. »* ***(Jeune volontaire)***

1.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé :

- Un projet dont les éléments d'organisation essentiels ont pu être sécurisés, malgré des conditions de préparation particulièrement difficiles

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Un travail d'organisation du séjour porté principalement par la directrice de centre elle-même, dans des délais serrés et avec des appuis externes insuffisants
- Un programme de séjour construit de manière relativement peu concertée et dans une certaine urgence, laissant peu de place à la prise de recul
- Une implication et une préparation insuffisantes des équipes en amont du lancement du séjour, limitant leur appropriation de la démarche et de leur rôle

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé :

- Une directrice ayant réussi à constituer une équipe complète, en s'appuyant en grande partie sur l'activation de ses propres réseaux professionnels et personnels
- Une relativement bonne cohésion d'équipe, qui a tenu bon tout au long du séjour, malgré l'intensité de l'engagement exigé
- Un intendant et une infirmière ayant pu être recrutés et ont apporté une plus-value non négligeable à l'équipe

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Un manque de préparation ayant pesé sur les équipes, lié en particulier à l'impossibilité d'organiser la semaine de formation précédant le séjour
- Des points de blocage dans la gestion RH, susceptibles d'endommager la motivation des équipes
- Un rythme de travail élevé, mal vécu pour une partie des équipes, mettant à mal un possible réengagement pour de prochains séjours

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé :

- Un séjour qui s'est globalement bien déroulé, notamment grâce à l'engagement et à la souplesse des équipes
- Un règlement ferme sur l'utilisation des téléphones, mais globalement bien accepté par les jeunes
- Les enjeux relatifs à la santé globalement bien appréhendés

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Un lieu d'accueil relativement inadapté aux besoins du groupe
- Un ensemble de défis matériels et logistiques, insuffisamment anticipés, ayant amenées les équipes à « bricoler » des solutions

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé :

- Un programme relativement varié, construit en s'appuyant sur le patrimoine local et sur des interventions diverses
- Des membres de l'équipe encadrante jouant un rôle pédagogique

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Une multiplicité d'interventions, sans articulation globale pensée en amont
- Une difficulté à trouver le « juste milieu » entre les différentes cultures professionnelles représentées

2.Monographie du site 2

2.1 Préambule : Portrait de site

Description et organisation du centre SNU	
Type d'infrastructure	*Lycée horticole*
Implantation du site	*Zone périurbaine*
Organisation du site	*Espaces extérieurs : parc et infrastructures agricoles attenantes*
	Présence d'infrastructures sportives sur site : gymnase, terrain multisport et espaces verts (parc)
Type d'hébergement	*Internat sur site*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*Petit centre (105 jeunes accueillis(*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*8 jeunes attendus, 4 finalement présents avec des blessures engendrant des handicaps légers. 1 jeune malentendante.*
Nb de jeunes décrocheurs	*Tous les jeunes catégorisés comme décrocheurs ne le sont finalement pas*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 11 –Taille : entre 8 et 10 jeunes (9 en moyenne)*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 6 – Taille : 2 maisonnées (sauf 1 compagnie = 1 seule maisonnée)*
Mixité au sein des maisonnées	*Oui : mixité recherchée par département*
Mixité au sein des compagnies	Mixité de genre (1 maisonnée H, 1 maisonnée F)
Encadrement	
Recrutement problématique	*Oui : recrutement jusqu'au dernier moment avec des désistements tardifs. Fonction de référent sanitaire identifié dans la dernière semaine avant le début du séjour. Adjoint « encadrement » remplacé < 1 mois avant le début du séjour.*
Taux d'encadrement global	
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*3 encadrants / 20 jeunes*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	Oui, présence des 3 référents : intendant (vu comme « gestionnaire »), référent sanitaire et référent sport et cohésion
Présence d'une infirmière sur site	*Oui : 24/ 24, 7 jr/ 7*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Oui : Clinique de proximité*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Oui et non : cette fonction existe seulement sur 1 compagnie*

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*OUI (mais peu étoffé)*
« Couleur » donnée aux séjours	*« Ni camp militaire ni colo » - une recherche d'entre-deux. Un séjour voulu comme « très sportif »*
	Pas d'activités « phares » qui sortiraient du module.
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Essentiellement éducation populaire (BAFA et STAPS) et des profils en études sur de hauts niveaux de qualification (Bac > 4/5)*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Culture militaire, Éducation nationale, société civile... L'éducation populaire n'est pas représentée*
Type de management de la part de la direction de centre	*Forte délégation.*
Place des jeunes dans le projet de centre	*NON*
Pilotage régional / départemental	
Profil du référent départemental	*Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports – Référent Jeunesse et engagement*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*TB : soutien amont/ pendant le séjour. L'équipe départementale est connue de tous. Présence ponctuelle sur le site pendant le séjour (logique de visites)*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*NON*
Modalités d'animation du temps	*N/A*

2.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Un rôle clé de l'équipe-projet départementale dans la construction et mise en œuvre du séjour

Décrit comme clé de voute, le rôle de l'équipe-projet a été structurant aux différentes étapes du séjour, de l'amont à l'aval. Leur mission d'appui s'est caractérisée, entre autres, par le recrutement des équipes et dans leur formation sur les premiers mois de préparation, dans l'appui à la traduction des attentes du cahier des charges pour la mise en œuvre du séjour sur les dimensions administratives, logistiques, juridiques et financières, et dans la gestion courante des différents « sujets » au fil de l'eau du séjour. Très présente, décrite comme le « back office » et disposant de ressources capitales et de réponses ad hoc par la direction du Centre, l'équipe est étoffée sur le site#2 et compte 4 personnes issues des services de la DRAJES dédiées en tout ou partie au SNU.

Une information à destination des jeunes du département à la charge de l'équipe départementale

À noter que l'équipe départementale porte la responsabilité du recrutement des jeunes volontaires du département ayant effectué leurs séjours dans d'autres territoires de la région. Cela s'est traduit notamment par trois réunions d'information organisées par l'inspecteur d'Académie, et associant les chefs d'établissements de l'enseignement public, privé et professionnel. Un effet « ruissellement » a ainsi été recherché, complété par des séances d'information ciblées dans les établissements qui se sont saisis de l'opportunité.

En parallèle, pour favoriser l'identification de jeunes décrocheurs et/ ou présentant des besoins spécifiques, une rencontre avec le réseau des Missions locales a été organisé, ainsi qu'avec quelques établissements sociaux et médico-sociaux pour identifier des jeunes en institutions. In fine, la cohorte compte peu de jeunes représentants ces profils.

Pour les deux circuits de repérage, la démarche a été relativement contrainte du fait des conséquences de la crise sanitaire en termes d'intervention dans les établissements et auprès des jeunes, ainsi que d'une communication nationale jugée insuffisamment proactive qu'elle n'aurait dû être pour informer les jeunes.

Des perspectives liées au bouche-à-oreille ont été identifiées, pour favoriser l'effet ruissellement, et atteindre un public hétérogène, le plus proche possible des caractéristiques globales de la classe d'âge.

> *« On a investi la question, mais on reste très loin du public des EPIDE par exemple. On attend un effet BAO dans le temps, pour que tous les profils soient représentés dans les cohortes SNU. On a besoin de mieux faire connaitre le SNU, que les jeunes eux-mêmes en parlent... et la communication nationale doit être renforcée, elle n'a pas été optimale cette année, pour informer tous les profils de jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale du site #2***

Les marges de progression identifiées

Un projet de territoire à approfondir et partager

Si l'équipe affiche un projet de territoire (appelé « projet pédagogique ») existant dans les intentions (et dans les faits), celui-ci n'a pas été formellement rédigé au sens où on a pu le voir ailleurs. Des fiches activités ont été ébauchées, pour fixer les objectifs pédagogiques et faire le pont avec le cahier des charges, mais nécessitent encore d'être rattachés à un projet pédagogique d'ensemble, sorte de fil rouge, qui permette de formaliser la « couleur » du séjour, et d'être largement diffusé à tous, pour s'y raccrocher.

Certains objectifs du SNU sont moins traduits dans le programme du séjour

Le cahier des charges du SNU a globalement été respecté sur le site #2, avec une effectivité du déploiement des modules et activités obligatoires tel qu'attendu. Si l'objectif de cohésion trouve en filigrane une place centrale dans le programme – avec un site ayant fortement mis le curseur sur la dimension sportive du séjour tournée vers des objectifs de cohésion et l'inclusion – certains objectifs sont moins appuyés, de fait. C'est notamment le cas de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle affichée dans le socle SNU, pour lequel les instructions accompagnant les modules ciblés ont été plus tardives et n'ont pas permis de les mobiliser. L'objectif de découverte et de développement de l'engagement chez les jeunes est bien présent au fil du séjour, mais le RETEX a pointé des enjeux pour l'investir un cran plus loin à l'avenir, sur le modèle de ce qui est proposé sur certains sites (par ex. avec des mini-missions d'intérêt général organisées pendant le temps du séjour ou des visites « actives » d'acteurs intervenant pour le bien commun).

Un objectif d'insertion sociale et professionnelle peu investi sur le séjour, et moins pertinent, eu égard au profil des volontaires de cette seconde cohorte SNU

Concrètement, l'objectif d'insertion sociale et professionnelle qui doit guider la mise en œuvre du SNU et trouver sa traduction dans la première phase que constitue le séjour de cohésion sociale, n'a pas été pleinement investi sur le site #2. Cela s'explique par plusieurs facteurs :

D'abord, des instructions arrivées très tardivement sur les modules (1) PIX et (2) Diag'Oriente qui visaient respectivement à accompagner (1) la valorisation/ validation des compétences numériques, et (2) la construction du projet d'orientation professionnelle des jeunes. Cela a eu pour conséquence, l'incapacité de former les encadrants à l'usage des deux outils, la difficile anticipation des ressources numériques en conséquence, et in fine, l'absence de déploiement de ces deux modules sur le site #2.

En outre, l'équipe-projet souligne l'effet doublon qu'aurait occasionné le recours au logiciel PIX, déjà mobilisé par les jeunes volontaires dans le cadre de leurs parcours scolaires. Plus largement, la pertinence du cadre que constitue le SNU pour se saisir de l'orientation professionnelle du jeune est questionnée, quand des dispositifs et ressources dédiées existent au sein de l'éducation nationale pour accompagner, dans le temps, ces aspects.

Aussi, le besoin s'avère moindre pour la cohorte de jeunes accueillis en 2021 ; laquelle reste en très large majorité volontaire, et souvent en formation ou en études. Le poids des jeunes décrocheurs reste de fait très faible dans la cohorte (avec, bien souvent, des situations de décrochage qui n'en sont pas ; elles étaient au nombre de 6 identifiées sur le site #2 et se sont révélées au final être des erreurs de saisie dans la totalité des cas).

La montée en charge à venir et le caractère universel du SNU pourrait ouvrir à des besoins différents, aussi la capacité de ces deux modules à y répondre de manière pertinente, sera à questionner.

> *« On peut imaginer des choses poussées, en s'appuyant sur le réseau des conseillers d'orientation de l'Éducation nationale. La réponse est possible, mais doit être travaillée en fonction du public, et du cadre dédié dans le temps du séjour. »*
>
> *« Le module PIX a déjà été réalisé par les jeunes, il n'y avait pas d'intérêt à le mobiliser.*
>
> *Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale du site #2*

Une identité SNU à continuer de baliser et à affirmer

Parmi les enjeux repérés et qui ont pu impacter la mise en œuvre du séjour, la question du curseur et de l'identité SNU à donner au séjour de cohésion s'affiche parmi les sujets prioritaires pointés par les différentes parties prenantes, des jeunes à l'équipe de direction. Comme ces derniers le pointent, le séjour se caractérise aujourd'hui essentiellement par ce qu'il ne doit pas être « ni une colo, ni l'armée ». Reste pour demain, un enjeu à mieux le positionner, pour favoriser ensuite, la construction d'un projet pédagogique et de centre, qui permette en miroir, de traduire les ambitions nationales, mais également locales.

> *« Il y a une vraie subtilité à trouver, dans ce qui doit être ni une colo ni un séjour militaire.*
>
> *« Finalement, on sait ce que n'est pas le SNU, on peut le définir par la négative, mais on ne sait pas ce qu'il est exactement. »*
>
> *« Une vraie question est celle de la couleur du SNU qu'on doit donner au séjour ? Doit-on donner une couleur plus ludique. Où aller vers plus de disciplinaires ? C'est très dur de faire un mélange. On est dans une société d'opinion, et l'angle du SNU, son positionnement philosophique doit être encore plus clairement affirmé dans le cadrage du national que ce qu'il a été cette année. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site #2***

2.3 Gestion des RH – Management

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Un recrutement anticipé des équipes d'encadrement, des enjeux moindres que sur d'autres sites

Le recrutement des équipes de direction et d'encadrement (capitaines et tuteurs) a été anticipé et n'a globalement pas constitué de difficulté sur le site #2. Pour autant, le directeur de centre n'a été repéré qu'à la fin du premier semestre 2021. Il a été associé au recrutement de l'équipe de direction aux côtés de l'équipe-projet départementale. L'adjoint encadrement a pour sa part, été largement associé au recrutement de l'équipe de capitaines et de tuteurs. Spécificité territoriale, le recrutement a été mené conjointement entre les deux sites du département, sans préfigurer de l'affectation des équipes sur l'un ou l'autre des deux sites initialement.

Deux difficultés sont toutefois à relever : (1) la fonction d'adjoint pédagogique a souffert d'un turn-over tardif avec un remplacement opéré à seulement 3 semaines du démarrage du séjour et ayant impacté la construction du planning (Voir Partie sur le projet pédagogique du centre) ; (2) la fonction de référent sanitaire a été difficile à pourvoir, avec le repérage « in extremis » d'un profil IDE retraitée des armées, identifiée à 3 jours du début du séjour. Cette difficulté, identifiée sur de nombreux sites, n'a pas permis d'anticiper l'accueil et la formation de la personne mobilisée, et s'explique par une faible mobilisation des personnels compétents au sein de l'Éducation nationale (vivier dont l'opportunité de mobilisation apparaissait pourtant de prime abord comme devant être facilitée au regard du portage du SNU) et la faible attractivité de la rémunération pour les personnels sanitaires, par ailleurs fortement mobilisés sur les centres de vaccination COVID.

Une équipe de direction et encadrante expérimentée, aux profils pluriels et complémentaires

Tant les équipes de direction que les équipes d'encadrement ont mobilisé des ressources qualifiées, habituées (et diplômées) de l'encadrement de séjours ou activités jeunesse. Au sein de l'équipe d'encadrement, on

retrouve une majorité de tuteurs en études, titulaires du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA), du brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJES) ou étudiants en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS). L'ensemble d'entre eux poursuivent leurs parcours d'études supérieures (filières droit, sciences humaines, sciences politiques ou STAPS).

Des fonctions de soutien essentielles au bon déroulement du séjour

Les deux fonctions de référent sanitaire ou celle sport et cohésion ont trouvé leur place dans l'organigramme, répondant à des besoins avérés, et structurant l'organisation du séjour. Elles apparaissent fondamentales pour la bonne mise en œuvre des séjours de cohésion.

Les marges de progression identifiées

Une insécurité juridique des contrats

L'insécurité juridique des contrats et les enjeux de rémunération liés sont identifiés comme vecteur de risque pour le bon déroulement des séjours de cohésion et comme une faiblesse de l'organisation administrative mise en place sur le site #2.

Des enjeux liés à la contractualisation, à la rémunération des encadrants entrainant lourdeurs administratives et risque de désengagement à moyen terme

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

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

Indirectement, **la situation pèse sur l'opportunité d'un renouvellement de l'adhésion des encadrants sur les années à venir** ; certains se déclarant échaudés par les nombreuses versions contradictoires entendues de leur recrutement à la signature des contrats, et dont l'issue n'est pas encore connue.

> *« Entre le moment du recrutement et la première journée de formation durant laquelle a été signé mon contrat, j'ai perdu 1/4 du salaire qui m'avait été annoncé. Cela tient à des économies faites sur la participation à des temps de formation et de débriefing, mais ça représente aussi une perte importante. S'ajoutent à cela des frais que j'ai dû avancer, pour assister aux différentes formations, rejoindre le site... et pour lesquels je ne suis pas certaine d'être remboursée ! Le SNU est une belle expérience, mais je ne l'avais pas envisagé comme bénévole. C'est vraiment insécurisant, voire pas respectueux pour un tel dispositif porté nationalement, de ne pas avoir garanti des règles fixes, avant que ça ne commence. Clairement, ça va jouer sur mon envie de poursuivre les années suivantes. »* ***Extrait d'entretien avec une capitaine de compagnie sur le site #2***

Des objectifs et un cadre de formation à renforcer

Le site #2 a pu mobiliser en amont des séjours, une semaine de préparation à laquelle la quasi-totalité des adjoints, fonctions supports et encadrants ont été associés. Également, deux journées de formation ont été organisées un peu plus tôt sur la fin du mois de mai/ début juin, animées par l'équipe-projet départementale.

Ces deux sessions complémentaires ont été menées conjointement entre les équipes des deux sites que compte le département.

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

À noter que les modules de formation mis à disposition sur la plateforme partagée Osmose n'ont pas été mobilisés sur le site #2 ; l'information n'ayant pas été diffusée au sein des équipes.

Des rôles et fonctions à mieux baliser voire à renforcer

À l'image de ce qui avait été constaté lors de la préfiguration, on repère sur le site#2 des frottements entre le périmètre de mission de certaines fonctions au sein de l'équipe de direction d'abord, ainsi qu'entre les capitaines et tuteurs de compagnie. Concernant l'équipe de direction, des interrogations sont remontées quant au périmètre des fonctions des membres de la direction et au partage des tâches ; la dynamique d'équipe en certains temps du séjour s'en est retrouvée nettement fragilisée.

> *« Plutôt que de parler de problème de management, on peut faire le constat sur [le site #2], de difficultés interpersonnelles exacerbées par des problèmes de lisibilité des rôles et fonctions. Il y a eu beaucoup d'affects, de la fatigue, mais l'équipe a garanti le travail en commun et la satisfaction est au rendez-vous ; C'est pour nous l'essentiel ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale sur le site #2***

Essentielle à la bonne mise en œuvre du séjour, la valeur ajoutée des fonctions supports créées est plébiscitée et réelle. Pour aller plus loin, des évolutions sont toutefois identifiées pour que ces dernières jouent à plein, leur potentiel d'appui sur site. C'est notamment le cas de :

- La fonction de « référent sanitaire » est notamment à repositionner et à décloisonner sur différentes dimensions du séjour : nutrition, etc. L'utilité d'une présence permanente sur site (7/7 et nuit comme jour) est également interrogée surtout qu'elle constitue un frein à l'identification de ressources peu enclines à se mobiliser sur une période de 12 jours en permanence. Également, cette fonction invite à être complétée, dans la relation aux établissements de santé, pour encadrer la prise en charge et le convoyage des jeunes le nécessitant (voir en partie 2.4. La gestion opérationnelle du séjour)
- Sur la fonction d'adjoint gestionnaire ici représentée (couvrant les fonctions attendues sous le poste de « référent intendant ») la charge de travail a été très significative, entre les enjeux de gestion administrative et budgétaire et l'intendance sur les 12 jours du séjour. Si l'ensemble de la mission confiée semble absorbable, la préparation tardive du séjour n'a pas permis d'anticiper tous les enjeux (voir en partie 5. La gestion opérationnelle du séjour), induisant un report de charge, sur des tâches qui auraient aisément pu être gérées différemment si elles avaient été anticipées.

Côté encadrement, des constats similaires à ceux formalisés en 2019 soulignent un positionnement encore difficile de certains capitaines, vis-à-vis des tuteurs ; avec des questionnements remontés par ces derniers quant à la valeur ajoutée du rôle support des capitaines.

> *« On a un profil de poste, mais on n'identifie pas bien la différence de ce qui est attendu entre les capitaines et les tuteurs. On ne sait pas où s'arrête le rôle de l'un et commence celui de l'autre. Il faut un cadre pour que chacun se sente à sa place. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #2***

Une cohésion et animation d'équipe perfectible

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

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

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

Une faible représentation de l'éducation populaire au sein de l'équipe de direction : un travail de désacralisation du SNU à soutenir sur le département

Sur le site #2, l'équipe de direction et support réunit des représentants issus de trois cultures professionnelles : l'Éducation nationale publique/ privée (directeur de centre qui a dirigé des centres de formation professionnelle privés, et la gestionnaire qui assure des fonctions similaires en lycée), de l'institution militaire (l'adjoint encadrement est gendarme réserviste, et le référent « sport et cohésion » est un ancien pompier de Paris retraité, aujourd'hui consultant en sécurité) et issue de la société civile (l'adjointe pédagogique aujourd'hui retraitée, affiche un parcours professionnel dans le secteur privé, couplé à des engagements associatifs et militants). On relève ainsi l'absence de représentation de profils issus de l'éducation populaire au sein de la direction pour compléter le triptyque et nourrir l'identité SNU. Cette situation s'explique en partie par la faible adhésion, sur le département, des réseaux de l'éducation populaire au SNU, malgré un travail d'acculturation et de dialogue porté par l'équipe-projet sur le territoire, travail qui se poursuit aujourd'hui encore. Elle constitue un défi à relever à moyen terme, en vue du prochain séjour, pour donner sa pleine envergure au projet SNU. À noter que la participation d'associations relevant de l'éducation populaire a néanmoins été garantie, le plus souvent couronnée de succès avec un effort d'innovation et d'adaptation à saluer, dans la mise en œuvre du séjour de cohésion sur le département.

> *« On a porté un travail de désacralisation du SNU auprès des acteurs de l'éducation populaire qui n'adhèrent pas au SNU. Ce travail important de dentelle se prolonge et n'a pas permis de mobiliser comme on l'aurait souhaité. Ils sont néanmoins présents dans les activités et modules. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site #2***

A contrario de l'équipe de direction, on ne compte dans les rangs de l'équipe d'encadrement aucun représentant affichant un parcours au sein l'institution militaire.

2.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Un cadre agréable - arboré, bien équipé et sécurisé – adapté au séjour

Le séjour de cohésion sur le site #2, s'est déroulé dans un lycée horticole en périphérie d'une importante Métropole. Le site est agréable (arboré, avec des espaces de verdure en proximité immédiate des équipements et salles), bien équipé (il dispose d'un terrain et d'un gymnase multisports en cœur de site) et dispose d'un internat et d'un self permettant un hébergement de groupe. Équipes comme jeunes décrivent un lieu agréable et sécure, sectorisé, qui a concouru à faciliter l'organisation, et les bonnes relations avec l'équipe administrative du site, ont également contribué au bon déroulé du séjour.

Quelques enjeux sont néanmoins repérés, en termes de « cohabitation » avec l'équipe permanente du lycée ou d'équipement, ils sont décrits dans la partie 5.2 Marges de progression.

Des règlement intérieur et protocole sanitaire, partagés et respectés

Le règlement intérieur, défini et présenté en ouverture du séjour, a décliné le protocole national dans ses grandes intentions.

- L'usage des téléphones portables a été permis environ 30 minutes par jour, en fin de journée, et ponctuellement sur des temps libres. Le reste du temps, les téléphones sont restés consignés dans des boites gardées par les encadrants. Le fonctionnement a été bien accepté et compris par les jeunes volontaires, qui pour un certain nombre, se disent avoir été notamment motivés par le SNU pour se confronter à ce cadre. De l'avis de la majorité (jeunes et encadrants) l'adhésion est pleine et entière au fonctionnement, et les attentes se situent plus du côté des parents, qui, pour certains, ont mal vécus ne pas pouvoir être en contact rapproché avec leurs enfants.

- Sur la cigarette, sa consommation est encadrée et permise pour les jeunes disposant d'une autorisation parentale (tel que l'exigent les séjours accueillant des mineurs). Elle est également encadrée, accompagnée par un tuteur ou un capitaine, sur des temps déterminés (à la fin des repas) et en groupe, dans un espace dédié et isolé déjà prévu sur le site.

Pour ce qui concerne le protocole sanitaire, il a été globalement bien respecté, avec un port du masque obligatoire en intérieur lors des modules et activités animés par des intervenants externes. Les temps de démocratie interne sont plus souples sur le port du masque, mais ils se font par compagnie ou maisonnée, avec une logique de groupe qui existe également dans les dortoirs et sur les temps de déjeuner, et évite ainsi les brassages. En outre, les jeunes ont tous été testés avant séjour (ou à leur arrivée pour la dizaine de jeunes qui ne disposaient pas de test), à mi-séjour et fin de séjour. Aucun cas n'a été identifié sur le site #2.

Les marges de progression identifiées

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

Sur le site #2, plusieurs situations psychosociales complexes ont émergé chez de jeunes volontaires, assez tôt dans la mise en œuvre du séjour. Ces situations ont, pour certaines, pu mettre en péril ou au moins largement fragiliser la stabilité et la cohésion du groupe, et ont révélé des limites (1) dans la préparation des encadrants pour accompagner et signaler ces situations, ainsi que dans (2) leur prise en charge. L'équipe était finalement peu préparée à identifier des situations de cet ordre, ne comptant pas parmi les membres de l'encadrement ni la direction, de fonction référente sur ces problématiques ni de compétence spécifique. L'expérience cumulée des encadrants et adjoints et le relai de l'équipe-projet sur ces sujets, a permis de faire face, plutôt efficacement, mais cela interroge à la fois la formation, les procédures et ressources du SNU dans les territoires, pour accompagner ces situations.

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

Plusieurs situations « à risque » chez des jeunes volontaires ayant entrainé des exclusions au nom de la cohésion du groupe

Le séjour a été marqué par plusieurs situations de fragilités pour certains volontaires, sur le site #2. Cinq situations au total avaient été identifiées à mi-séjour, et les deux principales concernaient deux jeunes avec des pensées suicidaires ayant laissé entrevoir des comportements à risque dès les premiers jours du séjour (et de nature à impacter la cohésion du groupe, avec une influence négative sur certains autres jeunes volontaires identifiés). Pour ces deux situations, la décision a été prise de mettre fin au séjour des jeunes, et d'appeler les parents pour venir les chercher. À noter que dans l'un des cas, la situation était connue de la famille qui a reconnu avoir omis de l'indiquer dans le dossier de liaison du SNU (administration et médicale).

En parallèle, pour les trois autres jeunes « fragiles » psychologiquement, des signalements ont été faits au niveau de l'Éducation nationale, et l'aide du service psychologique du Rectorat avait été sollicitée pour qu'un rendez-vous puisse être organisé avant la fin du séjour.

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

Comme cela avait été le cas en 2019 lors de la préfiguration, certaines activités animées dans le cadre du séjour, ont été le catalyseur et le cadre d'expression de souffrances, et autres violences par les jeunes. Sur le site #2, le théâtre forum animé par une formatrice spécialisée a ouvert la boite de Pandore, révélant quelques situations psychosociales graves, conduisant à envisager un signalement et à y opposer une prise en charge. Or, dans son animation, l'activité visait à accompagner une forme de catharsis, sans pour autant avoir planifié des étapes supplémentaires, laissant dans certaines situations, les jeunes et les encadrants seuls avec cette charge émotionnelle et des récits dont beaucoup ne savaient pas quoi faire.

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

Des marges de progression réelles, pour une pleine inclusion des personnes en situation de handicap

Si la direction du site a affiché un fort volontarisme pour accueillir des jeunes en situation de handicap, la cohorte ne comptait au démarrage du séjour, que 4 profils avec besoins spécifiques sur les sept initialement annoncés. Parmi eux, trois concernaient des blessures légères dues à des accidents récents et passagers (fractures, etc.). Une situation concernait une situation de handicap sensoriel, traduit par l'accueil d'une jeune malentendante.

Un caractère inclusif du séjour, rendu difficile dans le contexte sanitaire

Si le centre s'était préparé à l'accueil de jeunes affichant des difficultés motrices, en anticipant l'adaptation des activités sportives et cohésion, l'accueil d'une jeune malentendante a fait surgir différents enjeux d'adaptation du séjour, enjeux exacerbés dans le contexte de crise sanitaire de l'été 2021. En effet, ce type de handicap appelle un protocole spécifique, notamment dans l'animation des modules et activités pour qu'une forme d'inclusion dans les messages et l'animation soit garantie. Or, dans les faits, aucune anticipation n'a été faite ni rendue possible à ce niveau. L'équipe de direction met en avant le protocole sanitaire qui invitait au port du masque en intérieur pour tous, et la priorité donnée à l'intérêt général du groupe (versus les besoins particuliers de la jeune volontaire qui ont pourtant été identifiés).

> *« Dans ce type de situation, on doit privilégier le collectif à l'individuel ; au regard du protocole sanitaire, il était compliqué de supprimer le port du masque pour le groupe. La compagnie a trouvé sa propre réponse... »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #2***

Dans les faits, le groupe (compagnie et maisonnée) s'est adapté et des règles ad hoc ont été déterminées - sous peine de ne pas permettre à la jeune volontaire l'accès aux différents modules et activités. Cela a néanmoins eu pour enjeu d'exposer des intervenants, sans que ce choix n'ait été accompagné d'un échange en amont, ou de la recherche d'une solution tierce (port d'un masque spécifique pour cette maisonnée par ex.)

> *« J'ai été pris au dépourvu et surpris quand on m'a demandé d'enlever le masque en début d'intervention. Évidemment, vu le besoin, ça m'a semblé normal de le faire, mais ça aurait mérité d'être préparé, discuté en amont. »* ***Extrait d'entretien avec un intervenant externe sur le site #2***

Au-delà, l'absence d'échanges avec les intervenants n'a pas permis d'anticiper une adaptation des modules (supports, etc.) aux besoins spécifiques de cette jeune. Une situation qui souligne le besoin d'anticiper et formaliser un protocole spécifique pour garantir le caractère inclusif du SNU aux besoins pluriels de la classe d'âge. Aujourd'hui, la réponse est partielle et insuffisante pour le garantir.
En revanche, on identifie des réflexes d'entraides au sein du groupe par les jeunes ainsi que par les tuteurs (logique de binôme systématique, etc.) ayant favorisé la participation de cette jeune à la vie du séjour.

Vers une meilleure anticipation (et réponse) des défis logistiques de la vie du séjour

Si le site #2 était bien équipé et adapté aux ambitions de la phase 1 du SNU, plusieurs enjeux se sont révélés en amont et pendant le séjour. La cohabitation avec l'équipe administrative du site a été qualifiée de bonne, mais un dialogue renforcé (et plus anticipé) avec l'équipe de direction et les prestataires du lycée aurait pu permettre la mutualisation et l'utilisation de certaines ressources comme le matériel sportif du site, qui auraient garanti des économies dans le budget du séjour, pouvant être refléchées ensuite sur d'autres besoins et projets.

Également, la faible anticipation de certains défis liés à la gestion de la vie du site (comme la laverie, la gestion des goûters) a complexifié et pesé sur la charge de travail des équipes de direction.

Une faible anticipation de certains défis relevant de l'intendance du séjour, qui a fortement impacté l'équipe de direction

Sur le site #2, différents défis logistiques se sont révélés tardivement dans la préparation du séjour de cohésion, et ont impacté significativement sa mise en œuvre. C'est en particulier le cas de la gestion de la laverie, pour laquelle le site accueillant le séjour ne disposait pas des équipements ad hoc. Tardivement, il a donc été tenté de tisser un contrat avec une société privée pour prendre en charge le linge des jeunes volontaires (uniformes et linge personnel), sans succès (pour des questions de délais principalement).

La conséquence a été importante, obligeant chaque jour l'adjointe gestionnaire appuyée par l'adjointe pédagogique, à collecter le linge des compagnies à tour de rôle, et à se rendre à la laverie automatique parfois jusqu'à tard dans la nuit. Une situation qui a fortement impacté sa charge de travail ainsi que celle de l'adjointe pédagogique, et qui a constitué une véritable charge mentale.

> *« On a eu à se confronter à des enjeux logistiques et d'intendance qui sont inadmissibles ! »* ***Extrait d'entretien avec des membres de l'équipe de direction sur le site #2***

Pour autant, la bonne volonté, l'engagement, et l'opérationnalité des adjointes leur ont permis de proposer puis trouver des solutions, certes complexes à mettre en œuvre, mais pertinentes.

D'autres charges de cet ordre ont pesé sur l'équipe de direction alors qu'elles auraient pu être évitées ; c'est en particulier le cas de la gestion des « goûters », omise dans le contrat signé avec la société gestionnaire du restaurant scolaire, et qui a contraint les deux mêmes adjointes à se rendre un jour sur deux en grande surface pour réaliser des achats pour le centre, ce qui a généré des pertes de temps et de la complexité à différentes échelles (déplacements, avance de frais…).

Autant d'exemples qui illustrent la nécessiter d'anticiper les différents et très nombreux aspects logistiques de la vie du site, et invitent à guider « un cran de plus encore » la mise en œuvre du SNU sur des aspects pratiques. Des investissements en termes d'équipements notamment, pourraient être anticipés, comme l'achat de lave-linge et de séchoirs par exemple. L'équipe du site pourrait ainsi permettre une implication plus importante des jeunes dans la vie du centre, tel que cela se pratique sur d'autres sites.

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

D'autres sujets, parfois anecdotiques, parfois moins, pas toujours à la main de l'équipe de direction, ont généré des complexités dans le fonctionnement su séjour : carte de paiement non opérante qui nécessite de multiples avances de frais, tailles des vêtements inadaptés qui ont imposé des achats de pantalons chez Kiabi…

L'absence d'un lieu ressource pour les équipes encadrantes et de direction, frein au dialogue et à la lisibilité de la dynamique de groupe

Enfin, et c'était l'une des leçons de l'évaluation de la préfiguration du SNU en 2019, l'installation d'un espace de coordination - sous forme de « poste de commandement » sur site, a cette vertu de favoriser le dialogue et l'échange d'information infra et intra encadrants et membres de la direction au fil du séjour, et de renforcer la dynamique de cohésion par le partage de temps informels (et formels !) en un lieu déterminé. Or, sur le site #2, on constate qu'aucun espace dédié à la vie d'équipe n'a été formellement défini, ne favorisant ni l'interpellation, et contribuant même parfois, à alimenter des interrogations quant à la charge et aux missions de certains.

2.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Une équipe qui a su rebondir malgré des freins importants dans la construction du programme du séjour

Le site #2 s'est confronté à des difficultés de taille, pour arriver à constituer un planning de séjour. À seulement trois semaines du démarrage, le premier « adjoint pédagogique » recruté a été remercié, et un recrutement dans l'urgence a dû être relancé à l'appui des réseaux de l'équipe de direction. À son arrivée au 1er juin, si des contacts avaient été passés, le programme restait dans sa grande majorité à construire, avec des intervenants externes qui en nombre, n'avaient pas été confirmés, et d'autres dimensions du cahier des charges à investir. L'équipe a réussi à relever le défi, en s'appuyant notamment sur le travail mené par l'équipe homologue sur le second site du département. Cette solidarité et mise en commun inter sites, a permis de redresser la barre et relever le défi, avec succès donc.

Un séjour orienté sport : une bonne satisfaction et adhésion des jeunes aux activités proposées

Le choix a été fait sur le site #2, de mettre l'accent sur le sport au cours du séjour. Cette orientation se traduit par des temps sportifs quotidiens et fait directement écho aux leçons tirées de la préfiguration. Un large éventail de sports a été proposé aux jeunes durant le séjour, avec la pratique de sports collectifs, mais aussi des mises en situation plus individuelles (en milieu aquatique notamment). Cette « proposition » a recueilli l'adhésion des jeunes volontaires, qui pour nombre d'entre eux, venaient justement chercher dans le séjour de cohésion, un « challenge » sportif dont le besoin s'est trouvé exacerbé au lendemain d'une année de crise sanitaire qui a renforcé leur sédentarité et le besoin de se dépenser.

> *« On ne prépare pas des médaillés olympiques, mais on veut qu'ils bougent et qu'ils découvrent le sport en se plaçant dans une dynamique collective, d'équipe. »* ***Extrait d'entretien avec la direction du centre sur le site #2***

Le profil de l'équipe s'affiche en cohérence avec ces ambitions, avec des adjoints et encadrants affichant des compétences dans l'encadrement d'activités sportives, ayant ainsi pu encadrer eux-mêmes un nombre

important d'activités. Cela a également permis de mobiliser leurs réseaux personnels pour offrir des initiations encadrées par des intervenants externes expérimentés (autodéfense, rugby à 13…) La fonction « sport et cohésion » constitue ainsi l'une des clés de voute du séjour, et légitime pleinement l'intérêt de son ajout à l'organigramme du SNU. Également, le recrutement d'une dizaine d'encadrants issus de parcours STAPS, a favorisé des appuis dans l'encadrement de séquences sportives, et donné sa pleine place aux tuteurs et capitaines dans le planning sur ce volet. Entraide, interconnaissance (entre jeunes et avec les tuteurs), dialogue, amélioration de l'humeur, maîtrise de soi, valorisation : l'utilisation du sport pendant le séjour a eu des effets notables individuels et collectifs.

À noter qu'en début de séjour, nombreux incidents (sans gravité pour autant) ont été relevés dans la conduite des activités sportives. Ces dernières ont engendré quelques foulures, fractures et nécessité des interventions multiples des pompiers et prises en charge médicales à l'extérieur du site. Cela a mis en exergue, une condition physique parfois très moyenne chez les jeunes, là encore, imputée aux effets pervers de la sédentarité des jeunes en temps de Covid. Cette situation a imposé à l'équipe de réduire (encore) la cadence et d'accompagner plus fortement les jeunes, dans la connaissance et la prise en compte de leurs limites physiques. Activité physique délaissée, multiplicité des moyens de transport, explosion du temps d'écran, le séjour a confirmé que la sédentarité est devenue la norme des adolescents. Accentué par les confinements successifs, le phénomène, devenu un sujet de préoccupation majeur aux conséquences potentiellement désastreuses, se confirme. Ainsi, la place (au double sens sensibilisation et pratique effective) de l'activité physique au sein des séjours de cohésion du SNU apparait comme un enjeu majeur.

Des intervenants affichant professionnalisme et pratiques adaptées

Comme pour le volet sportif, le séjour a bénéficié du professionnalisme et des compétences avérées de nombreux intervenants externes. Bien que certains aient été associés tardivement (voir ci-après), une majorité des modules et activités ont satisfait aux exigences d'une animation dynamique, participative, mobilisant des outils et supports favorisant l'expression et la proactivité. Certains modules peuvent particulièrement être mis en avant, par exemple celui porté par l'association Uni Cités sur l'engagement, par Léo Lagrange sur les discriminations ou encore par la Maison des Européens, sur les Institutions européennes. Des modules nationaux tels que celui animé par la Banque de France sur la gestion des dépenses, mobilisant un « escape game » comme support d'activité, a également été très largement plébiscité, alors que les jeunes semblaient craindre le pire. Les intervenants de ces modules affichent globalement une bonne connaissance du public jeune, une habitude du recours à des méthodes d'éducation non formelle, et ont construit/adapté des modules de sensibilisation pour le SNU. *Cf. Plusieurs fiches activités sont présentées en annexe, et traduisent la pédagogie active mobilisée dans leur mise en œuvre.*

Des compétences mises en valeur chez les encadrants, et ayant nourri la construction du séjour

Une place a été réservée pour l'expression et l'utilisation à part entière des compétences des encadrants. C'était particulièrement le cas pour les encadrants issus de la filière STAPS, qui ont été largement sollicités dans les animations sportives notamment. Mais ont été étendus à d'autres parcours et compétences. En effet, on note l'organisation de soirées thématiques à l'initiative des tuteurs et capitaines, ou encore, la production d'une gazette journalière du SNU, produite par une tutrice en parcours universitaire de journalisme, partagée largement, et de très bonne facture.

> *« On a eu une vraie liberté pour imaginer et impulser, en associant les tuteurs et cadres diplômés. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #2***

Ce constat reste cependant à nuancer, avec certains tuteurs qui auraient attendu d'être plus fortement associés à la construction du programme, et qui ont regretté que la semaine de formation ne le permette finalement pas, au profit d'enjeux organisationnels et logistiques.

Des temps de démocratie interne, favorisant des échanges et de l'apport de connaissance sur des sujets d'intérêt pour les jeunes

Les encadrants ont eu un rôle particulier à jouer, dans l'animation de temps de démocratie interne, mobilisés de manière ponctuelle dans le planning, souvent en soirée, mais aussi, dans les temps de « creux ». Ces espaces ont répondu à deux objectifs : (1) un cadre d'échange pour relire le contenu de certains modules ou activités, et l'approfondir ou le prolonger ou échanger sur le fonctionnement même du séjour pour désamorcer des enjeux et difficultés ; et (2) un espace, de sensibilisation, d'information, d'échange et de débat autour de sujets « clés » pour la jeunesse, à leur demande ou à l'initiative des encadrants. Investis de manière variée selon les groupes, ces temps sont plébiscités par les différentes parties *(voir en annexe, la fiche activité portant sur un temps de démocratie interne sur le site #2).*

Les marges de progression identifiées

Vers une approche transversale, et une progressivité et articulation des modules mieux garantir

L'équipe-projet identifie des limites quant au cahier des charges du SNU, aujourd'hui construit par thématique, et ne favorisant pas la construction d'une approche transversale, progressive et articulée du programme. Or, dans les faits, les thématiques qui y figurent, se répondent, s'enchevêtrent, induisant d'ailleurs que certains modules et activités émargent à plusieurs d'entre elles. Ciment du projet pédagogique à construire, cette approche transversale aura vocation à être renforcée (et accompagnée) pour une meilleure qualité et cohérence des futurs séjours.

En parallèle, des enjeux persistent pour la construction d'un projet pédagogique structurant, qui dépasse les intentions et la coloration choisie pour le SNU. En effet, au sein de l'équipe, certains encadrants questionnent la construction même du projet, et le besoin de comprendre la vocation de chaque module et leur articulation vers un ou des objectifs globaux.

> *« On nous a dit qu'on mettait l'accent sur le sport, car c'est une attente forte des jeunes. Très bien, mais quel est l'objectif de ces séquences sportives ? Quel objectif ça sert ? En tant qu'encadrant j'ai besoin de comprendre ça, pour y adhérer et le soutenir ! »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #2***

De façon concomitante, des questions quant à la progressivité du programme au fil du séjour sont identifiées. Cela se traduit par deux enjeux en particulier : d'abord concernant la construction du programme, et le choix de positionner tel ou tel module au début ou plus tard dans le séjour ; puis concernant la passerelle vers la phase 2 du SNU et la mission d'intérêt général (MIG) peu investie en tant que telle sur le site#2. Si la logique de découverte des différentes formes d'engagement a bien été inscrite au programme, les jeunes restaient peu informés à 3 jours de la fin du séjour, des opportunités et modalités concernant les MIG. Un temps de synthèse, de travail sur les envies et les perspectives du séjour aurait par exemple, pu permettre de « relire » le séjour, et de guider de premiers choix pour faire la passerelle vers les MIG.

À la marge, quelques modules « descendants », d'autres « doublonnant »

À la marge, on repère encore des interventions mobilisant des animations très descendantes, en salle sous format « scolaire » et avec des durées peu adaptées et trop longues. Ces dernières, peu nombreuses heureusement, n'ont pas rencontré l'adhésion des jeunes, qui pour un nombre significatif ont décroché. Parfois également, le positionnement dans l'emploi du temps de certaines activités ou modules, s'est avéré peu adapté à la réceptivité des messages par les jeunes, souvent éreintés à l'issue de journées denses et peu enclins à ré engager une attention soutenue après 17-18h.

On repère également quelques superpositions dans le contenu de certains modules, qui traduisent le besoin d'une coordination renforcée entre les intervenants sur des thématiques proches ou transversales. Sur ce site, la question de l'écologie, abordée dans le cadre de plusieurs activités, a parfois engendré un effet « redite » chez les jeunes volontaires. En termes de « doublon », encadrants comme jeunes pointent également quelques redondances avec le programme de l'Éducation nationale, qui prévoit notamment des interventions sur le cyberharcèlement et le recours au module PIX, au cours de la scolarité des jeunes. Également, si des thématiques comme la sensibilité à la protection de l'environnement et au développement durable figurent au cahier des charges du SNU, il apparait primordial de penser le positionnement des messages en valeur ajoutée, pour un public de jeunes de 16 ans, et dans le contexte d'une génération relativement sensibilisée sur ces questions.

De façon générale, les jeunes affichent une forte attente pour des modules qui permettent de traduire une posture active, et qui permettent de les rendre acteurs.

> *« J'en ai marre d'entendre les mêmes choses, je suis venue ici au SNU pour faire, pour être actrice. Plutôt que parler de l'importance de l'écologie, dont on est convaincu, j'aurais aimé entendre comment je peux me rendre utile, vraiment m'impliquer dans un projet. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, en filière générale, site #2***

Un programme allégé, mais un rythme encore soutenu

Si dans la construction du planning, une recherche d'équilibre a été privilégiée et globalement trouvée, pour ne pas « épuiser » les jeunes et laisser des temps libres de respiration où les envies des volontaires pourraient aussi trouver leur expression, le constat est tout de même remonté, d'un rythme encore dense et d'une certaine fatigue chez les jeunes à mi-séjour. En cause, le fait de systématiquement mobiliser les jeunes, y compris dans les temps moins formels comme la démocratie interne, ou des activités sportives à l'initiative des encadrants. La recherche de temps réellement libres semble s'imposer pour permettre aux jeunes de souffler par moment, et d'être en capacité de digérer et retenir les messages clés.

> *« Il y a des temps libres oui, mais c'est pour des temps de démocratie interne ou d'autres activités dirigées. Temps libre = pas de module, mais ça ne suffit pas. Il faut réellement libérer des plages de respiration pour les jeunes qui sont un peu fatigués. On a déjà allégé, mais il faut encore réduire les ambitions. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #2***

Un séjour qui gagnerait à s'ouvrir plus encore, sur l'extérieur et son territoire

Le programme du séjour ne prévoyait que quelques sorties à l'extérieur du site et des regrets ont pu être exprimés par certains jeunes volontaires, qui ont souligné l'occasion manquée de découvrir une ville historique comme Lyon alors que d'autres volontaires sur d'autres sites avec lesquels ils échangent, se sont vu proposer des activités de découverte ou sportives mettant en valeur le patrimoine du territoire d'accueil.

> *« Je pensais vraiment qu'on allait pouvoir sortir un peu, là à part un aller-retour à la piscine et peut-être demain [dans une petite commune du département], on n'aura rien vu du tout. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #2***

À noter que la situation géographique du site, aux abords d'une zone industrielle, à proximité d'une voie rapide et à bonne distance de la ville centre du département, n'a pas favorisé la mobilité du groupe, sauf à engager des coûts de location de, car qui auraient impacté le budget global. Or, les investissements et frais ont été tels sur certains postes du séjour, que le budget ne semblait pas le permettre.

> *« Le site est bien équipé, agréable, du coup on a privilégié l'accès à ce lieu tout à fait adapté au SNU. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #2***

Enfin, le contexte sanitaire a également contraint à réduire les interactions des jeunes hors du site, pour circonscrire les risques de contamination au sras-Covid19.

Une place à prendre pour les tuteurs et les capitaines dans l'encadrement des modules et activités

Un enjeu est identifié quant au rôle des capitaines et tuteurs dans la mise en œuvre des activités mobilisant des intervenants extérieurs. Si leur participation dans le planning est réelle, le périmètre de leurs fonctions dans les temps d'activités animées n'est pas suffisamment balisé, si ce n'est anticipé. De fait, on identifie dans la majorité des cas, trois types de postures possibles pour les encadrants :

- **Une observation non participante**, où ces derniers assistent sans intervenir, ni à l'égard du groupe ni dans le cadre de l'activité ;
- **Une observation participante**, où les encadrants peuvent parfois être à égale posture des jeunes, et participent de fait à l'activité (qui pour certains, au regard de leur âge, s'adresse finalement à eux) ;
- **Une absence de participation**, pendant laquelle ces derniers vaquent à d'autres occupations en dehors de l'activité.

Dans aucune des activités observées sur le site #2, les encadrants n'endossaient le rôle d'appui à l'animation. Si aucun besoin quant à l'animation en tant que telle n'a été exprimé par les intervenants interviewés dans le cadre de l'évaluation, des besoins relatifs à l'encadrement et au respect du cadre par le groupe ont pu être identifiés. Ce point renvoie ainsi à deux autres enjeux déjà évoqués : celui du périmètre des fonctions des encadrants, et celui de la coordination des interventions qui ne peut être garantie, que si des échanges entre les intervenants et l'équipe de direction (et des encadrants) sont anticipés et organisés en amont du séjour.

2.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Le site #2 a accueilli 101 jeunes (99 jeunes composaient la cohorte au moment de l'évaluation, avec 2 exclusions réalisées sur la première semaine du séjour). Le site accueille une majorité de filles (70%). L'ensemble des jeunes sont originaires des départements limitrophes de la région. Le site compte une petite poignée de jeunes ayant réalisé leurs MIG en 2020 (un aménagement a globalement été permis pour leur permettre de passer leurs oraux du bac de français de manière anticipée). À noter que certains de ces jeunes sont issus du département accueillant le séjour (la mixité territoriale n'ayant pu être garantie de manière pleine et entière en raison de la confirmation tardive de leur adhésion) ; les jeunes concernés sont ceux ayant réalisé leur MIG en 2020, et ayant été accueillis en dernière minute sur le séjour. Comme vu précédemment, le séjour accueille 4 jeunes émargeant à la catégorie « jeune avec handicap ». Néanmoins, pour 3 d'entre eux, le handicap est léger et « passager ». Le séjour accueille en revanche une jeune malentendante.

Moteur de l'engagement dans le SNU

Des partages d'expérience portés par d'anciens volontaires : moteur d'engagement dans le SNU

Si les circuits d'information par lesquels les jeunes volontaires ont été informés sont variés, une majorité sur le site #2 a bénéficié d'une séance d'information au sein de leur établissement scolaire. Cette information a souvent été déterminante dans le fait de passer le pas de la candidature.

> *« J'ai d'abord vu une affichette dans mon lycée, j'ai regardé un peu sur internet ce que c'était exactement que le SNU, puis une intervenante est venue dans mon lycée ; une volontaire qui avait déjà fait le SNU la première année. Ce qu'elle a raconté ça m'a donné envie de moi aussi vivre ça et j'ai tenté ma chance. » Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 1re générale*

L'ouverture, la rencontre comme principal moteur d'engagement dans le SNU

Que ce soit au motif d'une forte timidité, pour « sortir de chez soi » après une période Covid très lourde en termes de vie sociale, ou pour s'ouvrir à d'autres, la rencontre est l'un des principaux motifs d'engagement dans le SNU pour les jeunes volontaires du site #2.

> *« Je suis aussi venue pour vaincre ma timidité. J'aime le contact et ça m'a beaucoup aidé à me sociabiliser ! [...] et j'avais un gros besoin de voir de nouvelles têtes, de sortir de chez moi après ces derniers mois marqués par le COVID. » Extrait d'entretien avec L, 16 ans, 1re générale*

Faire l'expérience du collectif

En prolongement, certains jeunes sont venus vivre une première expérience de la vie collective.

> *« J'ai un frère jumeau, et j'appréhendais la séparation. En même temps, c'est ce que je venais chercher... Je n'ai jamais été séparé de ma famille, je n'ai pas vécu en internat, et j'avais envie de découvrir ce que ça fait de vivre loin, dans une autre cadre avec d'autres gens, et de recréer en quelque sorte cet esprit famille. C'est d'ailleurs la devise qu'on a choisie dans notre compagnie, la famille ! » Extrait d'entretien avec K, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« Je rentre en internat à la rentrée prochaine, pour mon bac pro. Le SNU c'est un peu une préparation ! » Extrait d'entretien avec A. 15 ans, bac pro conducteur routier*
>
> *« Je voulais me confronter à la vie en collectivité. Après le temps de bus, et les premières heures, je n'ai pas dormi de la nuit. J'étais très stressée et puis vite je me suis rendu compte que les filles de ma chambre étaient sympas et que je pouvais dormir sur mes 2 oreilles. » Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 1re générale.*

Un objectif de découverte, pour trouver sa voie

Pour d'autres, le SNU prend des fonctions d'aiguillage, et constitue l'opportunité de s'ouvrir à de nouveaux horizons pour nourrir un projet d'orientation à construire ou préciser.

> *« Je dois dire que je suis un peu perdue, je ne sais pas trop quoi faire plus tard, alors je me suis dit que le SNU était une bonne expérience pour découvrir d'autres choses et peut-être trouver ma voie. » Extrait d'entretien avec L, 16 ans, 1re générale.*

Motifs de satisfaction

Un groupe soudé, une forte cohésion et mixité sociale

Que les jeunes aient cherché ou non à rejoindre un groupe, le séjour a su relever le défi de la cohésion ; cette rencontre parfois fusionnelle de jeunes aux profils et parcours de vie variés est l'un des principaux motifs de satisfaction chez les jeunes volontaires rencontrés.

> *« On est un groupe très différent dans nos envies, nos histoires, mais on est aussi très fusionnel. Il n'y a pas d'exclusion, on se soutient tous, on s'écoute... on a créé une vraie vie de groupe et on fait attention les uns aux autres. On n'est jamais seul (e) au SNU, il y a un vrai effet et esprit groupe. » Extrait d'entretien avec K, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« Il y a une vraie mixité : on est tous différents, mais on est tous ensemble. On est tous venus vivre une expérience, pas tous pour les mêmes raisons, mais on a tous vécu une expérience incroyable. La séparation va être très dure. » Extrait d'entretien avec L, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« Ça a mis 1 ou 2 jours à se faire, j'ai dû changer de groupe, etc. Mais maintenant j'ai trouvé ma place dans un bon groupe, même si parfois il peut il y avoir des clashs. » Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« On se rend compte qu'il y a une vraie diversité entre nous. On est tous volontaires, ou presque, et ça, c'est ce qui nous rassemble. » Extrait d'entretien avec J, 17 ans, 1re générale, MIG 2020*

Fréquemment – si ce n'est systématiquement – le caractère volontaire du SNU est mis en avant comme l'une des garanties de cet esprit de corps, et cette cohésion comme un effet du séjour. De façon concomitante, les mêmes jeunes expriment une inquiétude quant au caractère obligatoire, à terme, du SNU, exprimant des limites dans la posture qui pourrait être celle de jeunes qui n'adhèreraient pas au cadre.

Un programme sportif, mais accessible à tous

Le caractère inclusif et adapté aux différents groupes, garanti dans l'offre d'activités sportives, est un atout du programme, souligné par l'ensemble des jeunes, qui y ont tous trouvé une place.

> *« Les activités sportives sont accessibles à tous, le fait d'être souvent en logique de groupe permet qu'on trouve tous une place. » Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale*

Une expression favorisée, l'avis des jeunes valorisés

Les jeunes remontent pour nombre d'entre eux, un intérêt marqué pour les temps de démocratie interne qui permettent l'expression et le débat autour de sujets qui marquent leurs intérêts. Ces mêmes jeunes soulignent la bienveillance du séjour, et le fait qu'il s'autorise plus qu'à l'extérieur, à exprimer opinions et envies. Au-delà, c'est l'écoute encouragée, qui semble leur manquer dans leur quotidien tant scolaire que personnel, qui est mise en avant, dans la proposition du SNU.

> *« C'est une expérience unique très différente de ce qu'on vit ailleurs, au lycée par exemple. Ici on nous dit, c'est vous qui décidez où on va demain. On est le futur et ça prend forme ici. Notre voix est entendue dans des espaces de débat comme on n'a pas au lycée. On s'autorise à dire des choses qu'on ne dirait pas ailleurs, de peur du jugement. On nous apprend ici à écouter les opinions des autres, et à ne pas juger trop vite. » Extrait d'entretien avec K, 16 ans, 1re générale.*

Des encadrants en proximité et à l'écoute

La proximité créée avec les tuteurs est valorisée par les jeunes ; ces derniers – proches en âge, affichent une posture bienveillante et un rôle de facilitation et de médiation favorisant l'échange, la réflexion personnelle et la résolution des conflits.

> *« Les tuteurs sont très proches en âge de nous. Il n'y a pas de fossé, ils nous comprennent. » « On a des tuteurs très à l'écoute, en proximité, ça permet de parler de choses graves, car on sait qu'on a une écoute, mais aussi, la possibilité de partager avec une libre expression. » Extraits d'entretiens avec L, 16 ans, 1re générale.*

Un cadre moins autoritaire que projeté

L'image que les jeunes s'étaient faite du séjour de cohésion était plus rigoureuse et stricte que ce qu'ils ont en réalité trouvé sur le site #2. Pour certains, cela est une « bonne surprise » et l'équilibre est trouvé, quand d'autres pointent certaines attentes insatisfaites quant à l'acculturation à un cadre et à des rites militaires dont ils espéraient être plus familiers à l'issue du séjour (Cf. 6.4 Marges de progression repérées)

> *« C'est beaucoup plus détendu que ce que je pensais. » Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« J'ai été agréablement surprise, je m'attendais à plus de rigueur, d'autorité. Il y a des règles, mais on a aussi plein de temps plus cohésion, des soirées, des débats, des activités ensemble. C'est différent de l'idée que je m'étais faite après la présentation d'une ancienne volontaire dans mon lycée, où ça paraissait plus militaire. » Extrait d'entretien avec L, 16 ans, 1re générale.*

Un séjour favorisant la découverte, une MIG pour confirmer son projet

Si l'objectif de découverte est affiché comme l'un des moteurs de l'engagement dans le SNU, nombreux jeunes sur le site #2 soulignent le rôle levier du séjour pour alimenter une palette de métiers et de « sujets » qui pourraient effectivement, guider un choix de parcours professionnel plus tard. Quelques jeunes repèrent également la MIG, comme la poursuite logique du séjour, et soulignent sa vocation pour conforter ce projet.

> *« Moi qui étais venue pour découvrir, trouver ma voie, des découvertes j'en ai fait. Entre les visites de casernes, les rencontres avec certains corps en uniforme, le PSC1, le module sur l'Europe... ça a été très riche jusqu'ici. Ça m'a ouvert à plein de possibilités, je pense faire une MIG chez les pompiers ou chez les policiers. » Extrait d'entretien avec L, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« J'ai de la curiosité pour les métiers militaires, même si je n'ai pas envie de m'engager. Je me suis dit que c'était la bonne opportunité, sans prendre trop de risque sur 12 jours. » Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale*

Marges de progression identifiées

Une organisation qui doit encore se « rôder »

Si l'équipe de direction comme les encadrants ont essayé de préserver les jeunes des changements fréquents de planning et de masquer au maximum les difficultés d'organisation, celles-ci ont tout de même été identifiées par les jeunes. De l'avis des jeunes, il faut porter l'effort sur un meilleur équilibre dans la construction des journées (parfois très denses, mobilisant beaucoup de temps en salle et jusqu'à tard) et sur les circuits d'information (sur les ajustements dans le planning notamment).

> *« L'organisation n'est pas rodée, ça se sent. On a des changements dans le planning fréquemment, et un jour c'est bien équilibré, le lendemain non. » Extrait d'entretien avec L, 16 ans, 1re générale.*
>
> *« L'organisation c'était un peu la panique sur les premiers jours, avec des tuteurs et capitaines très peu informés, un peu comme nous. Des choses qui débordent dans le planning... mais plus on avance plus ça se cadre. »* ***Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale***

Un rythme moins soutenu, des plages réservées pour des temps libres

> *« Certaines activités ont été faites à des moments pas adaptés, après des journées très chargées. On n'a pas tenu le choc. » Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 1er générale*
>
> *« Au départ on se réveillait vraiment tôt... heureusement après le 3e jour, on a gagné un peu de sommeil le matin. Sinon difficile de tenir le rythme. Et certains réveils ont été faits avec des trompettes c'est un peu violent ! »* ***Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 1re générale***

Des modules moins scolaires, mieux ciblés et qui rendent acteurs

L'adaptation de certains modules en termes de contenus et de messages clés, de support ou de positionnement dans l'emploi du temps est préconisée par les jeunes volontaires, en miroir des constats partagés précédemment. L'effet doublon de certains modules est aussi pointé par les jeunes, avec des « redites » constatées.

Mais surtout, les jeunes sont nombreux à exprimer l'envie d'être encore davantage acteurs, et de voir dans le séjour, une opportunité de « mise en mouvement » et d'actions concrètes, à l'inverse du côté passif de certains modules portant une vocation de sensibilisation.

> *« Il y a eu des modules longs, assis, qui sont des redites avec ce qu'on a fait avant. Sur le cyberharcèlement, ça fait plein de fois qu'on nous en parle depuis la 6e. Pareil pour les fakenews. Nous ce qu'on veut c'est agir. Il faut qu'on arrête de nous informer, c'est le moment de nous mettre en action. On vient de passer 1 an sur une chaise, on veut sortir, bouger, agir ! »* ***Extrait d'entretien avec P, 17 ans, 1re générale, MIG 2020***
>
> *« Certains modules n'étaient vraiment pas adaptés à notre âge. Celui sur l'écologie par exemple. Ce n'était pas apprenant, pas adapté. »* ***Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale***
>
> *« Il y a des modules qui n'ont servi à rien... on se balade sur le site, on fait un herbier... c'est du temps de perdu. » Extrait d'entretien avec A, 15 ans, bac pro conducteur routier*
>
> *« Pourquoi pas aller vers des projets, de vrais projets sur le temps du séjour, on arrive avec des différentes, on pourrait se compléter et tous ensemble, essayer de proposer des choses. »* ***Extrait d'entretien avec P, 17 ans, 1re technologique, MIG 2020***

Des attentes exprimées, pour une découverte accrue des rites militaires et des métiers de l'armée

Si le cadre est moins rigoureux que ce à quoi s'attendaient la plupart des jeunes, pour certains, la recherche d'une expérience plus marquée par les rites et codes militaires est appelée. Pour autant, et nous l'avons constaté, les rites ont été pleinement respectés et mis en œuvre. Les journées ont par exemple débuté par un moment organisé (et « huilé ») autour des symboles de la République, en particulier la levée des couleurs et le chant de l'hymne national. Ces symboles ont été expliqués au début du séjour, de manière très pédagogique. La participation de l'ensemble des cadres et des jeunes à ces temps collectifs, obligatoires, a été une réelle réussite. Le port de la tenue, là aussi obligatoire, afin de promouvoir les valeurs de cohésion et d'égalité, a été respecté. À la fin du séjour, une cérémonie organisée par les autorités civiles et militaires a permis, là encore, de valoriser les jeunes, et de porter des messages très forts à leur attention, sur les valeurs républicaines et la citoyenneté notamment.

Pour autant, certains jeunes venus découvrir l'éventail des métiers des armées expriment des attentes pour aller un cran plus loin.

> *« J'ai des envies d'engagement, de plonger dans l'univers militaire. Je n'ai pas tout à fait trouvé ça, à part l'uniforme et la levée du drapeau, on est loin de l'image du SNU que je m'étais faite. On est plus dans un esprit colo, même s'il y a de bons côtés et que c'est une super expérience... je suis scout depuis toujours et ça ressemble beaucoup au SNU en moins confortable. »* ***Extrait d'entretien avec J, 17 ans, 1re générale, MIG 2020***
>
> *« J'ai déjà fait mes MIG l'année dernière, et j'ai fait une préparation militaire sur plusieurs week-ends. Ça m'a beaucoup plus, et je voulais retrouver un peu ça, du bivouac, du maniement d'armes à feu, du sport où on se dépasse. Mais le séjour ce n'est pas ça. »* ***Extrait d'entretien avec P, 17 ans, 1re technologique, MIG 2020***
>
> *« Je trouve qu'on n'a pas assez parlé de l'armée et des différents métiers. C'était l'une de mes attentes et sur ce point, j'ai encore pas mal. »* ***Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re générale***

Une phase 3 peu identifiée dans ses principes par les jeunes ayant réalisé leur MIG en 2020

Quelques jeunes sur le site #2 comptent parmi la cohorte 2020 ayant déjà réalisé sa MIG, et à l'aube d'une troisième phase dont certains sont en attente. Ces derniers pointent un manque d'information sur les modalités de mise en œuvre de ce volontariat qui pourrait se poursuivre plus tard.

> *« On n'a pas bien compris comment ça marche la phase 2, le volontariat. Y'a quelques infos sur le site, mais pas plus. On ne nous en a pas parlé. Et pour les jeunes de 2020, on est un peu à part, il y a un déficit d'information. »* ***Extrait d'entretien avec P, 17 ans, 1re générale, MIG 2020***

2.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé :

- Rôle support de l'équipe-projet départemental et un bon niveau de coopération avec la direction de site
- Un recrutement ayant reposé sur une mobilisation des réseaux de l'EN mais aussi, des institutions et structures en proximité de jeunes décrocheurs.

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Approfondissement et le partage du projet de territoire / de site
- Absence de traduction dans le programme, d'objectifs du SNU (notamment sur le volet insertion socio-professionnelle)
- Une identité SNU à baliser et affirmer, et une communication relative au séjour à corréler

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé :

- Anticipation du recrutement de direction et d'encadrement
- Des profils expérimentés et variés/ complémentaires
- Une formation plus renforcée que d'autres sites, des échanges inter sites à l'échelle départementale
- Des fonctions soutiens qui ont trouvé leur place dans l'organigramme et facilité la mise en œuvre du séjour

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une insécurité juridique des contrats, et des enjeux sur la rémunération et l'indemnisation des équipes
- Des objectifs et un cadre de formation à renforcer
- Des rôles et fonctions à mieux baliser
- Une cohésion et une animation d'équipe perfectible
- L'éducation populaire n'est pas représentée dans la Direction

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé :

- Un cadre agréable - arboré, bien équipé et sécurisé – adapté au séjour
- Des règlement intérieur et protocole sanitaire, partagés et respectés
- Une fonction sanitaire essentielle à la vie du site
- Des rites institués et respectés
- Une solidarité et une entraide à tous les échelons

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des situations psycho-sociales dégradées, des procédures et relais à instituer
- Des enjeux relatifs à la pleine inclusion des personnes en situation de handicap »
- L'absence d'un lieu ressource pour favoriser la dynamique de groupe

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé :

- Un séjour orienté sport : rencontrant l'adhésion des jeunes
- En majorité, des intervenants affichant professionnalisme et pratiques adaptées
- Des compétences mises en valeurs chez les encadrants, et ayant nourri la construction du séjour
- Des temps de démocratie interne, favorisant des échanges et de l'apport de connaissance sur des sujets d'intérêt pour les jeunes.

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des enjeux liés à la transversalité de certaines thématiques, à la progressivité et à l'articulation des modules restent à saisir.
- A la marge, quelques modules « descendants », d'autres faisant doublons ou dans un emploi du temps encore dense
- Un séjour qui gagnerait à s'ouvrir plus encore, sur l'extérieur
- Une place à prendre pour les tuteurs et les capitaines dans l'encadrement des modules et activités

3. Monographie site 3

3.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	Centre de vacances
Implantation du site	Zone rurale
Organisation du site	Centre de vacances au sein d'un grand espace (16 ha). L'hébergement est effectué dans 3 bâtiments : hébergement en chambre de 4 à 6 lits ; Des dortoirs (rénovés, mais à l'ancienne – 24 lits) autour de la cour, + des chambres pour les invités Infirmerie Vue agréable et parc avec forêt privée. Espaces verts nombreux, piscine, terrains de sport, théâtre, nombreuses salles d'activités
	Structures sportives : piscine, théâtre de 200 places, city stade, 2 terrains de foot, 1 terrain de basket
Type d'hébergement	Internat
Cohorte	
Taille de la cohorte	Centre pouvant accueillir 200 personnes – 106 volontaires présents
Origine des jeunes volontaires	Infra régional
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	2 (un jeune d'IME + une jeune fille atteinte d'un cancer)
Nb de jeunes décrocheurs	NC
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	Majorité enseignement général et technologique
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 10 – Taille : entre 9 et 12*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 4 (pas d'existence en tant que telle)*
Mixité au sein des maisonnées	Oui (mais pas au sein des dortoirs)
Mixité au sein des compagnies	*Oui*
Encadrement	
Recrutement problématique	Oui – une cadre de compagnie sans diplôme et sans expérience, une intendante bénévole, car pas de possibilité de la recruter
Taux d'encadrement global	1/ 5
Taux d'encadrement au sein des compagnies	1/ 7 ou 8
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	Oui
Présence d'une infirmière sur site	Oui
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	Non
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	Non

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	Oui
« Couleur » donnée aux séjours	Dominante sportive, défense, mémoire, patrimoine
	Visite musée, concert,
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	Culture EN, armée, Éducation sportive
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	Culture EN, armée, Éducation sportive
Type de management de la part de la direction de centre	Centralisé et absent. Management des équipes effectué par directrice adjointe et 2 cadres de Cie
Place des jeunes dans le projet de centre	Non
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	Institution/ poste occupé
Profil du référent départemental	Chef de service Jeunesse et sport
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	Oui entre directeur centre et référent départemental
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	Non
Modalités d'animation du temps	*NA*

3.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Un directeur très investi, dès 2020 dans le projet

Le directeur du centre est impliqué depuis l'origine du projet, son recrutement avait été anticipé courant 2020 dans le cadre de la session SNU qui ne s'est finalement pas tenue, en raison de la crise sanitaire. Le projet, auquel il a beaucoup contribué dès le départ, a donc eu le temps d'être construit progressivement en écho aux objectifs du SNU et en lien avec les ressources locales. Des choix très marqués ont par ailleurs été opérés sur les thématiques dispensées. L'Histoire, le patrimoine et la culture ont une part importante au sein du programme du site. Ce choix partagé par l'équipe de pilotage (Éducation nationale, le délégué militaire départemental -DMD- et le chef de projet du service départemental à la jeunesse, à l'engagement, et aux sports -SDJES) se traduit par ailleurs par la fonction d'un directeur adjoint dont l'intitulé est « Mémoire et patrimoine » et d'un cadre technique « Culture et patrimoine » en lieu et place de l'adjoint éducatif et du référent technique intendant[1]. Le programme propose de nombreuses visites patrimoniales, et interventions d'éducation artistique et culturelle. Il prévoit aussi un parcours citoyen, sportif et de santé.

Le directeur du centre est un homme dont le profil affiche une variété de compétences. Son curriculum vitae apparaît parfaitement adapté à celui recherché pour le poste de direction : il affiche des expériences

[1] Le poste technique d'intendant est, par ailleurs, occupé par une bénévole non rémunérée qui n'apparait pas dans l'organigramme du projet de mai 2021.

diversifiées notamment de direction d'établissement en banlieue parisienne, il fait partie de la réserve citoyenne de l'armée de terre et est référent logistique de la gestion physique de magasins du Secours populaire. Il représente à lui seul le trépied recherché alliant le militaire, l'action sociale, solidaire et populaire, et l'éducation nationale.

Du fait de ces multiples compétences et expériences, le comité de pilotage s'est beaucoup appuyé sur lui et sur le projet 2019.

Des libertés prises dans l'agencement des différentes fonctions d'encadrement et de soutien

Le projet 2020 ne prend pas suffisamment en compte la nouvelle structuration du SNU version 2021 avec ses deux directeurs adjoints et ses cadres référents techniques. L'organigramme du site 3 (voir *infra* p. 57) est original : il compose avec les consignes nationales et les recrutements locaux qui se sont révélés parfois difficiles.

Les postes de cadres de direction restent définis par rapport à des thématiques d'activité : la culture, la mémoire, d'une part, le sport, l'éducatif, la citoyenneté d'autre part plutôt que sur des compétences transversales complémentaires au management du chef de centre (pédagogie / encadrement).

Concernant l'équipe de soutien :

- Le poste d'intendante est relégué au niveau de bénévolat. Il est directement rattaché au chef de centre qui l'a recrutée dans le cadre du réseau de réservistes de l'armée. Très motivée par l'expérience SNU, cette retraitée volontaire n'a pas de diplôme pour encadrer les jeunes. Le groupe projet l'installe alors dans les fonctions d'intendant.
- La référente infirmière et la référente sport sont aussi présentes et rattachées au directeur du centre. La première a un master en santé publique.

Alors que le cahier des charges 2021 préconisait des adjoints aux chefs de compagnie, le site 3 n'a pas gardé cette fonction de soutien aux capitaines de compagnie faute d'un recrutement suffisant et adapté.

Un projet construit, mais insuffisamment partagé et parfois inadapté dans sa réalisation

Le projet éducatif axé sur la culture, la mémoire et le patrimoine n'a pas été partagé entre tous les membres de l'équipe. Les journées de formation préalable n'ont pas réellement permis cet échange. Les modes de faire de la directrice adjointe « Sport Mixité Éducation Citoyenneté » (SMEC), orientés plutôt sur les activités sportives, l'engagement et les activités militaires ont prévalu auprès des jeunes animateurs et des jeunes volontaires. Ces derniers, majoritairement des jeunes ruraux, ont été facilement séduits par l'énergie de la directrice adjointe et ses propositions (zumba, défilé…)

La conception du projet s'est trouvée légèrement en décalage par rapport aux attentes d'un public jeune majoritairement originaire de petites communes rurales qui souhaitaient plutôt de l'action. Il est apparu parfois peu adapté à la réalité du terrain. Pour exemple, les groupes de jeunes (les compagnies) ont été pensés à l'origine en termes d'intérêts thématiques au sein desquels les volontaires devaient s'inscrire : « Culture industrielle » « Mémoire », etc. Dès le premier jour, les équipes se sont rendu compte de l'infaisabilité de ces catégories s'ils souhaitaient garder l'égalité des activités pour tous.

Les marges de progression identifiées

Une opposition forte au sein de l'équipe de direction sur le projet et les conditions de réalisation

La fonction **du second adjoint de direction « d'encadrement »** est intitulée « directeur adjoint Sport Mixité Éducation Citoyenneté -SMEC-). L'adjointe a été recrutée plus tardivement, moins d'un mois avant le début du séjour. Ancienne haute gradée de l'Armée et coach sportif, elle affiche – à l'image du directeur - une forte personnalité. Très rapidement et compte tenu de multiples incidents et difficultés administratives (erreur de réservation dans les activités, carte de crédit bloquée, etc.), de défaut de communication au sein de l'équipe de direction, de manquements dans les compétences disponibles, et plus globalement d'un défaut de management, l'équipe de direction et d'encadrement va se scinder en deux et coexister tant bien que mal tout au long du séjour. Deux « équipes » de directions cohabitent ainsi sur le site #3 :

- **La direction officielle**, mais considérée par certains comme inopérante, est constituée du directeur de centre, de son directeur adjoint « Mémoire et Patrimoine » et du chef de projet issu du service de la SDJES. Ce sont les plus anciens qui ont écrit le projet.
- **La direction officieuse « de fait »**, développée par la directrice adjointe (SMEC – Sport Mixité Éducation Citoyenneté) auprès de laquelle tous (cadres et tuteurs) se réfèrent et dont ils suivent les consignes. Les référents techniques, de leur côté, se rangeront plutôt du côté de la directrice adjointe SMEC, car elle apporte davantage de solutions pratiques et est nécessaire à la bonne marche du séjour.

> *« On avait de très bonnes relations avec le délégué militaire départemental, mais finalement, sur le terrain, ça a été quand même le choc des cultures à plusieurs titres. On avait préparé de belles activités qui reposaient sur la découverte du patrimoine local où le débriefing était nécessaire afin que les jeunes comprennent de quoi on parle et fassent le lien entre toutes ces notions d'engagement, de citoyenneté, de solidarité. Avec la directrice adjointe, ils ont par exemple passé beaucoup de temps à reprendre les uniformes pour qu'il y ait « une belle cérémonie ». Les uniformes passaient avant le contenu. Cela, additionné à certaines erreurs de casting, c'est la directrice adjointe, militaire, qui a pris le pouvoir et donné une autre orientation au séjour ». **Extrait d'entretien avec les membres de l'équipe-projet sur le site #3***

Une équipe-projet en décalage avec la réalité du terrain

L'équipe-projet a semblé relativement déconnectée de la réalité de terrain du séjour de cohésion. En effet, les services départementaux jeunesse et sports n'ont pas eu les moyens humains ni le temps pour préparer autant qu'il aurait fallu le séjour de cohésion. Le service Jeunesse s'est un peu laissé déborder se reposant sur les compétences du directeur qui, s'il avait bien les compétences requises, s'est montré plus limité en termes de management et d'animation d'équipe. À leur décharge, les instructions nationales n'étaient pas très précises et le service était très sollicité sur la période du séjour (pour le contrôle des ACM [accueils collectifs de mineurs] par exemple). En outre, l'équipe n'était pas sur place et distante de plus d'une heure de route du site #3, ce qui n'a pas facilité la proximité au quotidien.

En conséquence, l'équipe de direction s'est retrouvée relativement isolée pour lever certaines difficultés liées à la mise en œuvre du séjour. À titre d'illustration, le directeur du centre s'est trouvé en difficulté pour organiser les opérations de gendarmerie, police, armées, affichant un manque de réseau et d'appui hiérarchique de la délégation militaire départementale pour organiser les opérations, sans support de l'équipe-projet pour jouer un rôle d'intermédiation.

3.3 Gestion des ressources humaines

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Une cohésion de l'équipe d'encadrement et d'animation ciblée sur le bien-être des jeunes

Malgré les difficultés et le manque de clarté de l'organisation hiérarchique (voir ci-après), les tuteurs et les cadres de compagnie ont eu à cœur de réaliser leur mission dans l'intérêt des jeunes volontaires présents. Ils ont fait preuve d'une capacité d'adaptation élevée. Certains, très compétents et motivés par leurs fonctions, ont même pris des initiatives pour pallier certaines faiblesses de tous ordres.

> *« Très vite, une autre cadre et moi, on a été dans l'organisation du séjour. On a géré les plannings, la liste des dortoirs, les allergies alimentaires, etc. »* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site#3***

Leur bonne volonté est à souligner d'autant plus que le paiement de leur salaire a rencontré de nouveaux freins administratifs.

L'équipe de soutien technique (l'infirmière, la référente sport et la référente culture et patrimoine) ainsi que l'intendante ont trouvé une certaine cohésion dans l'action. Si de nombreuses choses ont paru complexes et désorganisées de leurs points de vue, la cohérence de groupe s'est réalisée sur la base de la résolution des difficultés. Ainsi, la plupart se sont rangés derrière la directrice adjointe pour réaliser les travaux de couture des uniformes par exemple.

Si un manque de dialogue manifeste entre la direction « officielle » et la direction « officieuse » a conduit à de nombreuses imperfections, l'intérêt des jeunes a prévalu et chacun a tenté de remplir sa mission. La satisfaction exprimée par les jeunes montre que les conflits internes ont peu impacté leur intérêt et la réussite de leur séjour.

> *« C'était vraiment bien ! On nous a montré les valeurs de l'engagement et de la citoyenneté. On s'est intéressés à notre histoire ! On a découvert des choses tous ensemble ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière professionnelle, site #6***

> *« Moi, j'aime bouger. Je pratique beaucoup de sports et j'aimerais intégrer une gendarmerie. Pour moi, le SNU, c'est bien. Je le conseille.* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière générale***
>
> *« J'y suis allé comme ça sans me renseigner. Je me suis dit : « Je me verrais bien là-bas ». C'est ma mère qui m'a inscrite. Je l'ai mal pris ! […] Au final, le bilan du SNU est très positif pour moi. Ça m'a permis de trouver ce que je voulais faire plus tard. C'est ici que j'ai trouvé les informations. Je suis fière parce que j'ai un but maintenant ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

Les marges de progression identifiées

Des modifications de l'organigramme, et des compétences absentes ayant fortement impacté la mise en œuvre du séjour

Sur le site #3, certains recrutements se sont révélés inadaptés et/ou tardifs, avec des conséquences multiples sur le déroulement du séjour. Des difficultés qui ont été encore accrues, avec le choix de fusionner certaines fonctions au sein de l'organigramme. On repère notamment les limites suivantes :

- La **directrice adjointe** a été recrutée tardivement et son poste a peu été défini avant le début séjour. Elle devait s'occuper des plannings et a finalement géré l'ensemble du volet opérationnel, dont le contenu des activités, alors qu'elle est arrivée courant juin. Issue de l'armée, son hyper activité spontanée, ses capacités de leadership et sa réactivité de « terrain » l'ont positionnée rapidement comme chef naturel aux yeux des équipes d'animateurs, des référents techniques et des jeunes volontaires. Elle a ainsi endossé de nombreux rôles et fonctions (notamment celle d'adjoint pédagogique -dénommé Mémoire et patrimoine sur le site #3-). Non associée à l'élaboration du projet SNU car recrutée trop tardivement, elle a parfois mal interprété ses intentions et priorisé l'action, l'engagement militaire, le côté protocolaire de la levée des drapeaux et des cérémonies officielles (la reprise des uniformes). Ses bonnes intentions n'ont pas toujours rencontré l'approbation des acteurs à la source du projet SNU (notamment du référent départemental du service jeunesse, sports et engagement). Ce dernier et son équipe ne se trouvant pas sur les lieux de l'action l'ont découvert trop tardivement pour agir et remédier aux tensions existantes.

- Le **choix de ne pas recruter formellement d'intendant** (la fonction support ne figure pas dans l'organigramme du centre), mais d'accueillir une bénévole issue de la réserve citoyenne de l'Armée pour remplir le poste constitue une autre spécificité des choix du site. La bénévole a soutenu la fonction tenue par le directeur du centre qui s'est vite trouvé débordé par des difficultés administratives (forme des devis, circuit de validation, quelques erreurs de date). Dans la mesure où une prestation de gestion du site existait, la fonction d'intendance a été jugée relativement secondaire dans la conception du projet. Or durant le séjour, le gestionnaire a été une source de difficultés (prestation peu qualitative, peu de souplesse…). L'intendante a permis de soulager le directeur (négociation avec l'hébergeur, élaboration de devis…), mais ses compétences et ses responsabilités n'étaient pas suffisantes au regard de l'enjeu du séjour.

- Le **recrutement des tuteurs et des cadres** a été réalisé par l'équipe-projet (Directeur du centre, DMD et chef de projet du SDJES). Toutefois les candidatures n'ont pas été nombreuses et le choix s'est révélé relativement restreint voire certains recrutements ont été faits par défaut. En effet, le processus a été peu efficace en raison d'un tri excessif des CV (écartement des CV sans brevet BAFA!) au départ pour, finalement, recruter des personnes sans qualification ni expérience par manque de candidature.
  - En outre, le manque de candidatures côté encadrement, a contraint l'équipe à transiger sur la parité, et à recruter plus de tuteurs garçons que de filles, ce qui a pu poser des difficultés dans la gestion de la veille des dortoirs non mixte alors que le séjour accueillait davantage de filles.

- Également, le manque de candidature avec permis de conduire de plus de 3 ans a limité le nombre de conducteurs potentiels de minibus pour les sorties à l'extérieur.
- Aussi, le manque d'expérience de certains cadres a pu générer des incompréhensions voire des conflits au sein des équipes, notamment au moment des remplacements de jours de congés des tuteurs où certains cadres se sont révélés peu compétents pour assumer momentanément l'encadrement direct des jeunes.

Des tensions révélées au sein de l'équipe d'encadrement, du fait de recrutements parfois inadaptés

En corollaire, sur le site #3, des tensions se sont révélées entre certains tuteurs et cadres de compagnie, du fait de ces profils parfois inadaptés aux besoins du séjour de cohésion. En effet, des tuteurs diplômés et expérimentés se sont retrouvés sous la hiérarchie de personnes sans qualification (aucune expérience d'encadrement, cadres très âgés, etc.), une situation exacerbée par les différences de salaires entre les deux fonctions, qui dans ce contexte, ont pu être perçues comme illégitimes par certains tuteurs considérant avoir exercé les tâches de cadres qui ne remplissaient pas leurs fonctions.

> *« La différence entre cadre et tuteur n'est pas claire. Je ne vois pas pourquoi je dois être payé 1000 euros de moins qu'un cadre alors qu'on travaille bien plus qu'eux, voire que la directrice adjointe nous demande de les remplacer, car elle n'a pas confiance »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site#3***

Un taux d'encadrement limité

Les tensions de compétences entre tuteurs et cadres de compagnie ont été exacerbées, car le taux d'encadrement direct (10 tuteurs et 4 cadres pour 110 jeunes) ne permettait pas la prise de congés comme prévu.

Un organigramme peu clair et des glissements de missions au sein de l'équipe de direction également

Au-delà des équipes d'encadrement, la répartition des tâches s'est également révélée peu adaptée au sein de l'équipe de direction. La refonte de l'organigramme, la suppression ou l'ajustement de certaines fonctions supports, le « choc des cultures professionnelles » en sont à l'origine.

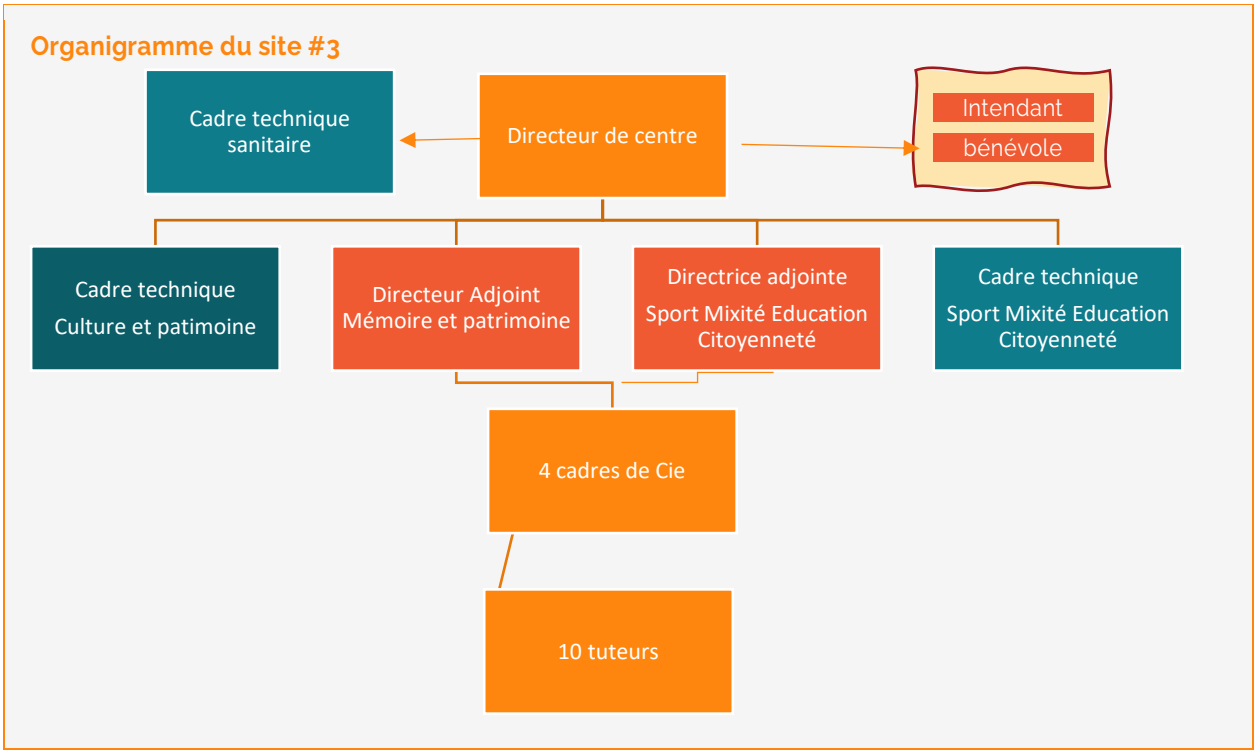
En outre, au-delà des difficultés évoquées précédemment, on repère un enjeu quant aux rôles et fonctions du directeur adjoint « Mémoire et patrimoine » - ajoutés à l'organigramme. Elles n'ont été clairement explicitées ni comprises par les membres des équipes de direction et d'encadrement. Seul son rôle dans l'exécution des cérémonies est identifié, avec parfois des superpositions, dans le contexte où directrice adjointe a parfois pu également jouer ce rôle.

Cette situation est encore renforcée par les intitulés de postes des conseillers encadrement et éducatif et de l'équipe de soutien : voir l'organigramme page suivante

Les différences d'implication des uns et des autres en fonction de leurs responsabilités et le non-partage du projet au sein d'une formation en amont du séjour jugée souvent trop « scolaire ou théorique », n'a pas permis d'identifier clairement les rôles. Ce manque de clarté et de compétences a contribué à la scission au sein de l'équipe.

> *« L'organigramme est compliqué. La notion de cadre est spéciale, et le casting est particulier : on a certains directeurs ou membres de l'équipe de soutien qu'on ne voit pas. On ne sait pas ce qu'ils font, on ne s'est jamais parlé. On se débrouille. Parmi les cadres, on a quelqu'un de très âgé dont je ne comprends pas le rôle et une autre dame très timide qui ne fait rien, mais qui ne pose pas de problème au moins. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site#3***

> *« J'avais postulé comme tuteur, mais je suis devenu cadre, et ce rôle est fourre-tout. On a aussi une équipe de soutien dont on ne comprend pas la place dans l'organigramme, des cadres qui gèrent le planning. Cela crée des tensions. Il y a aussi un conflit générationnel.* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site#3***



3.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Un séjour site situé dans un cadre idyllique

Le séjour sur le site #3, s'est déroulé dans un centre de vacances dédiées habituellement aux colonies et aux familles. Le centre est situé sur une propriété de 16 hectares comprenant un château et plusieurs bâtiments d'hébergement et d'activités. Le centre dispose également d'infrastructures tout à fait adaptées pour le séjour : une piscine, un théâtre de 200 places, un city stade, 2 terrains de foot, un terrain de basket. Un parc arboré et une prairie ont facilité l'organisation de grands jeux et d'activités extérieures, dans le temps du séjour.

La salle de restauration collective dispose d'une vue magnifique. Une grande cour centrale entourée de salles d'activité et de l'infirmerie, représente le cœur du centre.

Le centre de vacances offre une prestation de service comprenant la restauration, l'hébergement et un service de lingerie ; une option tout à fait adaptée pour ce type de séjour ponctuel.

Quelques photos du site

Des enjeux sanitaires nombreux

L'agence régionale de santé (ARS) ne s'est pas investie dans le projet SNU, probablement accaparée par la gestion du COVID 19.

L'infirmière du séjour est titulaire d'un master en santé publique et d'un BAFA. Elle a été embauchée quand elle était en stage à Mayotte. Elle n'a pas pu participer à la formation SNU en amont du séjour.

Dès son arrivée sur le site 3, elle a passé beaucoup de temps à vérifier la complétude des fiches sanitaires, à les renseigner (en passant des appels) et à accueillir les jeunes volontaires à l'infirmerie pour de la « bobologie ». Une jeune fille handicapée a été accueillie les premiers jours au sein du séjour sans que la fiche sanitaire n'indique la nature du handicap. Finalement, la jeune fille qui avait une tumeur cérébrale a préféré regagner son domicile après quelques jours.

Du fait de sa formation en santé publique, la référente santé aurait souhaité s'investir davantage dans le contenu du programme du SNU sur les questions de la santé sexuelle, mentale, l'alimentation ou le sommeil, car le travail d'éducation à la santé est « immense » selon elle.

Elle regrette beaucoup n'avoir eu aucun temps d'organisation avec les équipes de tuteurs et capitaines. Sur le séjour, elle est monopolisée par le quotidien et par sa responsabilité de soignant qui l'empêche de déléguer certaines activités : certains traitements, les accidents, l'écoute, etc.

Elle a quand même réalisé une animation sur les compétences psychosociales à partir d'outils personnels et d'Osmose. Elle a été positivement surprise de constater que ces questions, prioritaires selon elles chez les jeunes, soient intégrées au programme, mais regrette sa trop courte durée :

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

Un unique poste d'infirmier semble insuffisant selon elle qui n'a pas pu prendre de congés. L'activité est « *non-stop* ». Un poste d'assistant-infirmier permettrait de soulager sa fonction très intense qui n'a pas bénéficié de relais locaux spécifiques.

Les profils particuliers

- Une jeune fille atteinte d'un cancer a été accueillie au début du séjour. Particulièrement fatiguée après quelques jours en collectivité, elle est rentrée chez elle avec ses parents. L'infirmière n'a pas eu de préparation particulière pour ce cas. Les fiches sanitaires ne mentionnaient pas toujours le type de handicap ou la maladie des jeunes volontaires.
- Un jeune d'IME particulièrement intéressé par les métiers de l'armée était très motivé pour réaliser ce séjour SNU. Très sociable et enthousiaste, il s'est très vite bien intégré au groupe sans autre protocole particulier. Très apprécié au sein du séjour, il est même devenu la mascotte des jeunes du site. Son principal handicap est son illettrisme.
- Une jeune fille en décrochage scolaire car hospitalisée pour dépression a été orientée sur le SNU par l'équipe médicale et sa mère qui préféraient la voir au sein d'un groupe plutôt qu'isolée chez elle. Son intégration a été relativement aisée et l'infirmière du SNU lui a même fait confiance sur sa prise de médicaments tout en encadrant la posologie. Le séjour a été plutôt bénéfique.

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

Un règlement intérieur respecté

La non-utilisation des téléphones n'a pas été problématique et la très grande majorité des jeunes volontaires ont respecté les règles. Quelques jeunes, très peu nombreux, ont été autorisés à fumer au portail secondaire du site.

Les marges de progression identifiées

Un site néanmoins vétuste, une organisation de l'hébergement complexifiée et des enjeux identifiés sur les prestations de services (restauration, lingerie…)

Si le site offre des services et prestations adaptés au séjour de cohésion, l'organisation des hébergements a néanmoins complexifié l'organisation, et la logique de « maisonnées ». Le château offrait, en effet, des chambrées de 4 personnes, et des dortoirs de 15 à 18 lits. La non-mixité des dortoirs a induit à des problématiques de tour de garde des tuteurs et des cadres.

Les prestations de services du centre de vacances ont été jugées peu qualitatives, et l'imprécision des termes du conventionnement a pu impacter la mise en œuvre du séjour sur plusieurs dimensions. Cela s'est traduit par des tensions, sur la lingerie notamment, avec un refus du prestataire de prendre en charge les sous-vêtements, et la perte de certains vêtements (finalement retrouvés, mais non sans générer certaines tensions). Le prestataire s'est montré peu conciliant (toute demande étant sujette à une nouvelle tarification).

En parallèle, la vétusté relative de certaines installations, notamment la plomberie, a privé certaines chambrées d'eau chaude en début de séjour, le temps des réparations.

Enfin, les prestations de restauration ont peu été appréciées par les jeunes : quantité insuffisante, manque de variété, nourriture jugée « bas de gamme », absence d'adaptation aux régimes alimentaires spécifiques…

Une absence de protocole sanitaire clair

Dès le début du séjour, le centre s'est considéré en « bulle sanitaire », des tests PCR ayant été réalisés en amont du séjour pour tous (jeunes et encadrants). En conséquence, le protocole a été assoupli, et au sein du centre, le port du masque n'était obligatoire que dans la file d'attente du self. Ce constat n'a néanmoins pas tenu compte des nombreux intervenants extérieurs allants et venants au fil du séjour ni de l'exposition liée aux sorties à l'extérieur du centre, et rompant de fait la bulle sanitaire.

Très peu de tests ont été réalisés pendant le séjour, hormis quelques jeunes présentant des symptômes (tests négatifs). Certains manquements d'hygiène ont pu être observés, en particulier l'absence de savon et de gel hydroalcoolique dans certaines toilettes et dans les lavabos situés en amont de la salle de self.

Un mode de déplacement contraignant

Le centre a opté pour 6 minibus de 8 personnes en location pour les déplacements à l'extérieur. Ce qui nécessitait un nombre égal de permis de plus de 3 ans. Or peu de jeunes animateurs l'avaient, ce qui a obligé certains cadres ou directeurs adjoints d'être mobilisé sur les convoyages.

Une gestion des tenues qui a paralysé le début du séjour

Les uniformes reçus n'étaient pas adaptés aux tailles de l'ensemble des jeunes volontaires. Le parti-pris de la directrice adjointe SMEC (sport mixité éducation citoyenneté) a été alors de reprendre tous les pantalons pour les ajuster. Les premiers jours du séjour ont donc été consacrés en grande partie aux travaux de couture, mobilisant ainsi le temps et l'énergie d'un directeur adjoint et de cadres de soutien technique.

> *« On a fait 107 ourlets. On voulait une belle image du SNU. C'est valorisant aussi pour les jeunes ! »*
>
> *« On s'est retrouvés submergés par les tenues qu'on a dû trier, classer et puis mettre à la taille. Les premiers jours ont été consacrés aux travaux de couture. La directrice avait ramené son matériel et on se relayait dès qu'on avait un moment. »*
>
> *Extraits d'entretiens avec des membres de l'équipe de soutien sur le site #3*

Pendant le séjour, certains jeunes n'avaient donc pas la tenue complète (le pantalon remplacé par le short) ce qui a pu être ressenti par certains comme discriminant par rapport aux mensurations standards.

Des blocages administratifs divers qui ont impacté le bon déroulé du séjour

Les règles administratives très strictes de conventionnement et de facturation ont contraint le directeur de centre à consacrer beaucoup de temps à ces problématiques de gestion sans être lui-même un spécialiste (comme directeur d'établissement, il a toujours été secondé par un intendant).

La carte achat n'a pas fonctionné pendant plusieurs jours en début de séjour. De nombreux achats n'ont pas pu être effectués.

L'absence de relais de l'équipe-projet et le manque d'anticipation associé au manque d'expertise « administrative » au sein de l'équipe, notamment de l'intendante, ont rapidement mis les membres des équipes sous tension.

Un déficit de matériel pour la gestion quotidienne du séjour et les activités

Le centre de vacances ne fournissait pas de matériel informatique (imprimante, ordinateurs) et ne disposait pas de matériel sportif adapté. Les difficultés de départ concernant le moindre achat (carte bloquée) ont rebuté l'achat de petit matériel pourtant nécessaire pour l'impression des plannings, établir des courriers, des listes, etc.

Les équipes ont été contraintes d'utiliser leur propre matériel. Les jeux, matériels de jeux, matériels sportifs, appartenaient aux tuteurs et à la directrice adjointe.

Un manque d'anticipation et de relais a fait manifestement défaut :

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

3.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Une interprétation locale des axes du SNU

Le projet du site 3 affiche sa spécificité, dans une coloration du séjour de cohésion, teintée de références aux spécificités et richesses du territoire d'accueil. Cette orientation n'a pas dégradé les autres thématiques abordées au sein du séjour (engagement, découverte des métiers, santé, sports…) qui ont bien été réalisées. Des liens ont été recherchés entre elles.

Plusieurs visites du patrimoine local ou de musées ont été réalisées, un concert a été spécifiquement dédié aux jeunes du SNU, etc. Une activité sportive comme l'accrobranche s'est réalisée à partir d'une ancienne technique développée par un forestier local, alliant à la fois la découverte des métiers de la filière bois, du patrimoine local et une activité physique, etc.

Le projet a introduit une forte dimension culturelle et découverte du patrimoine qui ont été conçues par des professionnels de la culture locale.

> *« On a formé un conseil culturel dont le but était de mettre en place différentes sorties culturelles permettant de contextualiser la notion d'engagement. On avait fait des groupes selon un axe thématique, mais après on s'est dit que ce n'était pas possible d'offrir des visites à certains et pas à d'autres. On a fonctionné différemment. »* ***Extrait d'entretien avec des membres de l'équipe de soutien sur le site #3***

Un focus sur l'engagement, terreau d'une réflexion pour les jeunes volontaires

Une journée de l'engagement a été proposée aux jeunes volontaires sur la seconde moitié du séjour, sous la forme d'un forum proposant un ensemble d'ateliers et de présentations d'intervenants aux profils variés, traduisant des formes diversifiées de l'engagement. Ainsi, les différents corps de l'armée, très attendus par les jeunes volontaires, sont intervenus, mais aussi différents acteurs traduisant la variété des engagements civils et solidaires : l'administration pénitentiaire a été très remarquée par les jeunes volontaires, car peu d'entre eux la connaissaient, la Maison de l'Europe, Unis-Cité, les cadets de la gendarmerie, etc.

Pour préparer et investir le sujet, la consigne sur cette journée phare, a été de proposer un concours entre compagnies sur le thème de l'engagement avec une remise de prix en fin de journée. Chaque compagnie devait rédiger un texte qui évoquait ce que l'engagement représentait. Chaque compagnie a ainsi délégué un volontaire qui a lu sur la scène du théâtre son texte. Les propositions étaient à la fois diversifiées, personnelles et teintées d'humour. Ce concours mis en place dans le cadre du projet a permis aux jeunes volontaires un débriefing sous une forme ludique de leur journée d'échanges. Ils ont ainsi pu revenir et définir leur propre engagement en regard des expériences évoquées durant la journée.

La rencontre des différents corps de l'armée ou d'autres associations civiles ont permis aux jeunes de se renseigner sur la seconde partie du SNU. Ainsi quand on a interrogé les jeunes volontaires, nombreux étaient ceux qui citaient l'administration pénitentiaire comme lieu de stage ou une MIG plus éducative au sein d'une collectivité locale.

Des tuteurs et cadres mobilisés pour l'organisation des temps libres

L'ensemble des tuteurs et cadres de compagnie ont mobilisé leurs savoir-faire spécifiques pour proposer durant les temps libres, des activités, le plus souvent physiques : zumba, échecs, autres activités sportives diverses. Ainsi, la directrice adjointe, licencié(e) pour donner des cours de Zumba, proposait un réveil matinal avec des séances de zumba en musique dans la cour centrale du site.

C'est lors de certaines veillées que l'infirmière a pu développer une animation sur les compétences psychosociales. Des jeux collectifs ont été animés par la référente sportive avec son propre matériel. Les tuteurs et cadres diplômés ont recherché dans leur documentation personnelle du BAFA les activités accessibles dans le cadre SNU.

La formation préalable s'est avérée peu satisfaisante pour l'ensemble des personnes qui ont pu y assister. Plusieurs n'ont pas pu la suivre complètement ou en partie à cause de leur occupation professionnelle, de la distance, etc.) Les animateurs diplômés ont perçu la formation comme redondante à celle du BAFA. Très théorique, elle a empêché les tuteurs et les cadres de s'organiser très concrètement.

Les principes du SNU étaient très clairement dispensés, mais les outils, protocoles et processus permettant de les mettre concrètement en œuvre faisaient défaut. La majorité a eu l'impression de ne compter que sur ses propres ressources.

Des activités physiques en grand nombre

Les activités physiques n'ont pas fait défaut. Celles-ci ont été organisées principalement par la directrice adjointe et la référente sport, mixité, éducation, citoyenneté. Les activités physiques préférées ont été celles proposées lors de la journée de défense qui proposait des jeux de rôles et de vraies expériences de sauvetage (maniement du brancard en situation réelle, etc.).

Une alternance d'activités diverses séduisantes pour les jeunes

L'alternance d'activités éducatives, sportives et de convivialité est une combinaison qui est appréciée par l'ensemble des participants, car chacun y trouve une réponse à ses souhaits. (cf. partie jeunes).

Les marges de progression identifiées

Une gestion très perfectible du planning

Des erreurs nombreuses de planification ont eu lieu du fait de l'impréparation du déroulé du séjour. La plupart des intervenants n'ont été sollicités que dans le courant du mois juin à seulement quelques semaines du démarrage du séjour. De fait, de nombreux reports ou changements de date ont perturbé la programmation, et les plannings définitifs n'étaient définis que le soir pour le lendemain matin. Le manque de dialogue, la fatigue et les conflits entre les membres des équipes ont maintenu la désorganisation jusqu'à la fin du séjour. Du fait de l'épuisement de certains, les tensions étaient encore vives à la fin du séjour entre les membres des équipes.

> *« On a perdu en crédibilité auprès des jeunes à cause de l'organisation. On nous dit quelque chose, 2h après ça change ; il y a des annulations, des intervenants extérieurs qui ne viennent pas, et c'est à nous de nous adapter » Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #3*

Le manque de communication entre la direction officielle et la direction officieuse, entre les animateurs plus jeunes et les plus anciens, entre les expérimentés et les non-expérimentés a encore renforcé le sentiment d'improvisation remonté par les jeunes et les intervenants.

Un planning dense, et des modules parfois trop descendants et peu dynamiques

Les jeunes volontaires expriment le sentiment d'un trop-plein d'activités. Même lors des temps de pause, des activités, optionnelles, étaient assurées par les équipes d'encadrement. Certains jeunes auraient préféré de vrais temps libres favorisant la spontanéité et l'échange entre jeunes volontaires.

Par ailleurs, si certaines formes d'animation ont été appréciées, en particulier les mises en situation avec des militaires qui ont été plébiscitées, celles plus classiques de « présentation descendante », notamment sur la thématique de la sécurité routière sont à proscrire.

Pas de compagnie en tant que telle

Le projet local du SNU était au départ pensé sur la base de groupes thématiques (un groupe environnement / un groupe défense / un groupe industrie…). Ces groupes avaient été conçus en fonction de la programmation des visites prévues. Ces derniers ont été abandonnés dès les premiers jours afin que les jeunes participent à toutes les activités et de ne pas créer de jalousie.

Par ailleurs, compte tenu de la disposition globale des locaux (dortoirs) et de la répartition homme/femme au sein des jeunes volontaires d'une part (majorité de filles) et des tuteurs d'autre part (majorité de garçons), la compagnie (chambrée de 8 individus) n'a pas représenté une clé de répartition et d'organisation des jeunes. La nuit, les tuteurs et les capitaines ont mis en place un système de roulement pratique pour la surveillance des dortoirs non mixtes.

3.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Des jeunes ruraux modestes avec des besoins d'attention

Le site 3 a accueilli 106 jeunes, dont une majorité de filles. L'ensemble des jeunes sont originaires des départements de l'ex-Franche-Comté – et en particulier, de territoires ruraux tel le Territoire de Belfort, de la Haute-Saône, du Doubs et du Jura.

Les niveaux socio-économiques des participants sont plutôt modestes. Les professions des parents citées sont parmi les suivantes : femme de ménage, assistante maternelle, infirmière, ouvrier, chauffeur, mécanicien électricien, ambulancier, etc.

Des besoins éducatifs et d'attention

L'infirmière qui, en fin de séjour, a rencontré de nombreux jeunes individuellement, insiste sur leurs fragilités et leurs besoins d'attention :

> *« Ce sont des jeunes qui sont contents, qui sont pleins de bonne volonté et parfois un peu fragiles comme cette jeune fille qui avait une crise d'anxiété parce qu'elle avait un peu de mal à gérer ses émotions. Il n'y a pas de défi d'autorité, ils souhaitent être cadrés. Ils viennent tous du milieu rural, alors ils se comprennent entre eux. Certains peuvent vivre dans une misère humaine et sociale sans que l'on s'en aperçoive. De mon côté, j'ai repéré une dizaine de cas de violence sexuelle ou verbale, des troubles compulsifs, des troubles psychiatriques ou du comportement dont certains n'ont même pas conscience. L'investissement parental n'est pas toujours aussi élevé que souhaité : j'ai eu une jeune fille qui ne savait pas ce qu'était un suppositoire et une autre qui n'avait jamais bu de tisane de sa vie. Elle ne savait pas comment utiliser le sachet… probablement parce que dans leur famille, ce n'est pas utilisé. »* ***Équipe de soutien***

Moteur de l'engagement dans le SNU

Une information dans le lycée

La presque totalité des jeunes interrogés ont été informés du SNU à travers une information provenant de leur lycée. Le plus généralement, une réunion collective a rassemblé plusieurs classes, parfois un mail d'information était également adressé aux parents. Cette information a été le déclencheur de l'inscription. Les jeunes ont souvent décrit la réunion d'information comme une présentation très valorisante pour les jeunes qui s'y engageraient. La séance a mis l'accent aussi sur l'acquisition d'avantages tels que la gratuité du code, une expérience à afficher sur le CV, la gratuité du séjour, tout en valorisant des valeurs : fierté, honneur, solidarité, etc.

À noter que plusieurs participants se sont inscrits en petits groupes d'amis sans pour cela se retrouver ensemble sur le même site.

La crise sanitaire et ses conséquences, en toile de fond de l'engagement dans le SNU

Plusieurs jeunes volontaires ont évoqué les conditions difficiles de leur année scolaire 2020/2021 tant au niveau scolaire, social que familial : chute des notes pour certains, arrêt des activités sportives, relations sociales ténues et relations au sein de la famille sous tension du fait du confinement. Aussi, la proposition du SNU est pour eux une occasion de se déconfiner dans tous les sens du terme, c'est-à-dire sortir de leur cocon familial parfois pesant, rencontrer des jeunes de leur âge, pratiquer des activités de loisirs et en extérieur.

> *« J'ai eu beaucoup de mal à travailler à la maison. En plus, le lycée a été obligé de changer de site tellement il y avait de connexions simultanées. Sans compter tous les autres problèmes de réseau. À la maison, on a dû changer d'opérateur. C'est vraiment une année pas terrible. J'ai eu de très mauvaises notes. Je passe quand même en 1re. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière générale***
>
> *« C'était assez stressant d'être à la maison. Mais au lycée, on était en demi-jauge et j'ai eu de meilleures notes qu'en internat finalement. Le problème, c'est qu'on est seule et qu'il y a souvent des problèmes d'accès au réseau. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

Un engagement qui répond à plusieurs moteurs

Pour beaucoup de jeunes de la classe d'âge, l'engagement au sein du SNU vient à propos pour mettre « en action » leur vie, se sentir utile et se confronter aux autres jeunes comme eux. Le SNU correspond à l'envie de découverte, de confrontation à la nouveauté, à la recherche d'une identité propre.

> *« Je suis intéressée par tout ! On n'a pas vu beaucoup de monde depuis un an. Je veux faire du sport et découvrir des gens ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière générale***
>
> *Moi, je veux rentrer dans l'armée ! ou peut-être dans les espaces verts, car, à mon niveau [en IME] je ne sais pas si jeux y entrer… C'est pas très clair. La directrice adjointe est militaire et çà c'est bien ! Elle ne m'a pas demandé : « Mais qu'est que tu fous ici ? » »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, Enseignement autre***

Les motivations sont d'ordre très divers : si plusieurs jeunes se sont inscrits pour approcher les corps de l'armée, soit dans une visée professionnelle ou de protection nationale, d'autres motivations ont été déclarées par les jeunes semblant tout à fait importantes aussi :

> *« Beaucoup d'amies à moi veulent s'insérer dans l'armée ici. Moi ce n'est pas mon cas. Je n'aime pas trop le sport. La boxe, la tyrolienne, ce n'est pas pour moi ! »* ***» Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

C'est aussi pour beaucoup un moment où on va leur prêter une attention toute spéciale. Ils font partie des jeunes volontaires retenus et cette expérimentation est parfois perçue comme une expérience élitiste dont ils

seraient les bénéficiaires. Pour d'autres, l'engagement dans le SNU est simplement la conséquence de leur curiosité et de leur volonté de découvrir quelque chose de nouveau.

Le groupe de jeunes est qualifié de « bon public » par les animateurs qui ont déjà animé des colonies de vacances :

> *« Ici, c'est un très bon public. Ils sont volontaires, vraiment intéressés par tout. Ils sont disponibles et toujours partant. Il n'y a pas de fortes têtes ou très peu. Pour la discipline, on n'a pas à se battre beaucoup. »* ***Équipe d'encadrement***

Motifs de satisfaction

Un séjour source de grande satisfaction pour les jeunes

Malgré toutes les difficultés évoquées dans la préparation, l'organisation et le management du séjour, la satisfaction des jeunes est très élevée sur le site #3. Cette satisfaction a été constatée lors des entretiens conduits durant le séjour, mais aussi dans l'observation des moments conviviaux et des activités mises en œuvre.

La séparation des jeunes à la fin du séjour, a été un moment de grande émotion où chacun essayait d'avoir un mot gentil pour l'autre (entre jeunes, mais aussi, entre jeunes et tuteurs).

Les motifs de satisfaction explicités relèvent des registres suivants :

- **La bienveillance et l'intérêt qu'on leur a porté** : ils ont rencontré des adultes et de jeunes tuteurs qui leur ont prêté de l'attention, qui les ont écoutés et avec qui ils ont sympathisé. La directrice adjointe SMEC, qui a un tempérament très actif, de meneuse et d'animatrice a particulièrement été appréciée. Lors de la remise des attestations de stage, elle a été remerciée avec enthousiasme par les équipes de cadres, les tuteurs et les jeunes volontaires avec un cadeau spécifique à son attention et des « hip hip hip hourra ! ».
- **Les espoirs de rencontres du départ se sont réalisés** : de vrais échanges, de réelles sympathies se sont développées sous une forme bienveillante qui n'est pas toujours au rendez-vous dans le système scolaire. La présence du tuteur de maisonnée à la fois cadrant et proche des jeunes est un facteur de réassurance pour une majorité dont ce ne sont pas leurs habitudes d'être « en dehors de chez soi ».
- **L'alternance d'activités** éducatives, sportives et de convivialité est une combinaison qui leur convient. L'équilibre entre l'éducatif et le loisir, le social et la détente semble avoir été trouvé de leur point de vue.

Une cohésion de groupe réussie

L'ensemble des activités proposées et les relations et échanges vécus ont fait sens pour une grande majorité des jeunes présents. Le groupe SNU, sa compagnie ou sa maisonnée représentent pour chacun des jeunes volontaires un groupe auquel, il se sent rattaché.

> *« C'était vraiment bien ! On nous a montré les valeurs de l'engagement et de la citoyenneté. On s'est intéressé à notre histoire. On a découvert des choses tous ensemble. J'ai bien aimé l'accrobranche et les deux retraités vétérans raconter leur histoire. Ça m'a beaucoup touchée. […] Et puis, j'ai aussi levé le drapeau. C'est pour moi un honneur ! »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

Le port de l'uniforme (qui a été un sujet de préoccupation importante sur le site #3), les cérémonies, les moments plus conviviaux ont participé à créer la cohésion recherchée.

> *« La fête hier, c'était vraiment super, c'était vraiment sympa. Il y avait une telle ambiance, une telle cohésion entre nous ! C'était génial ! »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

Des jeux de rôles et des activités « pratiques » particulièrement appréciées

Les jeunes évoquent en particulier les activités de self défense, les courses d'orientation, les premiers secours en simulation d'attentat terroriste, comme activités ayant retenu leur attention et intérêt. Ces activités conçues par les intervenants de l'armée sous forme de « jeux de rôles » ont particulièrement été appréciées parce qu'elles mêlaient apports de connaissance et mise en pratique sous un format ludique.

La réalisation des exercices avec le personnel de l'armée a été pour eux très impressionnante.

Marges de progression identifiées

Une meilleure anticipation et moins d'improvisation

Une majorité de jeunes interrogés auraient souhaité plus de sport et un peu plus de préparation en amont (uniformes à la bonne taille, groupes et dortoirs mieux définis, moins attente entre les activités, consignes inverses…). Certains ont eu le sentiment d'une certaine improvisation. Toutefois, celle-ci n'obère pas leur satisfaction générale.

Des activités « en classe » beaucoup moins appréciées

Les activités telles le module « sécurité routière » n'ont pas été appréciées par les jeunes du fait de sa forme trop classique et descendante. Les visites patrimoniales, le concert de musique classique, l'accrobranche, les exercices sportifs avec l'armée, les cérémonies, la « boum » sont au contraire les plus cités positivement par les jeunes.

3.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Les forces du modèle proposé

- Une mobilisation des acteurs sur le projet en amont (2020)
- Un projet éducatif travaillé

Les marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une préparation en urgence pour 2021
- Un projet insuffisamment préparé et partagé avec les membres de la direction et d'encadrement du centre

Gestion RH Management

Les forces du modèle proposé

- Un directeur présentant un profil alliant les différentes cultures professionnelles

Les marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Un recrutement tardif et « faute de mieux »
- Des fonctions et des rôles insuffisamment définies et partagées
- Une formation des cadres et des tuteurs insuffisante et à laquelle tous n'ont pas pu participé
- Une répartition des rôles inégalitaire (tuteur/cadre)
- Un taux d'encadrement qui rend difficile la prise des congés

Gestion Opérationnelle

Les forces du modèle proposé

- Un site exceptionnel et patrimonial

Les marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une configuration des bâtiments qui ne convient pas à l'organisation en maisonnée
- Des prestation de faible qualité (qualité des repas, hygiène,…) et un prestataire peu à l'écoute
- Une gestion des transports complexes (6 mini-bus peu de permis de plus de 3 ans)
- Une organisation lacunaire des uniformes aux effets discriminatoires
- De nombreuses difficultés administratives
- Un planning connu trop tardivement et insuffisamment partagé aux tuteurs
- Une gestion financière inadaptée aux enjeux

Choix pédagogiques

Les forces du modèle proposé

- Des modules conceptualisés en fonction des ressources du territoire et qui donnent du sens aux différentes formes d'engagement
- Une majorité d'interventions concrètes, des jeux de rôles, des concours, des échanges de vive voix, des visites, etc

Les marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Un projet éducatif complexe et inadapté au niveau des jeunes accueillis et de leurs attentes
- Quelques informations descendantes (sécurité routière)
- Des activités trop nombreuses qui laissent peu de place aux temps libres

4.Monographie du site 4

4.1 Portrait de site

Description et organisation du centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Base de loisirs*
Implantation du site	*Zone rurale*
Organisation du site	*Grand espace vert :* - *Un espace central (terrain de volley),* - *6 « villages » (ensemble de tentes/camps [réfectoire, tentes pour dormir…], espace cuisine…) et quelques « chalets en bois » de stockage* - *Une mauvaise météo ayant contraint le site : sol boueux, difficulté à faire sécher les affaires, etc.*
	Espaces intérieurs : - *Un réfectoire couvert et des bureaux* - *Plusieurs espaces polyvalents (éveil musculaire, ateliers…)* - *Un hébergement « en dur » pour les équipes (direction, capitaines, visiteurs)*
Type d'hébergement	*Camping, avec des « villages/camps » séparés pour chaque compagnie*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*129 jeunes à l'origine* *109 jeunes présents, suite aux désistements et au départ d'une compagnie (cas de COVID)*
Origine des jeunes volontaires	*Toute la région sauf le département en question*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*4*
Nb de jeunes décrocheurs	*6*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*24 jeunes (enseignement professionnel, lycée agricole, apprentissage)*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 12* *Taille : 10/15*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 6* *Taille : 25*
Mixité au sein des maisonnées	*Non*
Mixité au sein des compagnies	*Oui*
Encadrement	
Recrutement problématique	*Non*
Taux d'encadrement global	*4 pour 10 jeunes environ*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*4 adultes par compagnie (capitaine, capitaine adjoint, 2 tuteurs)*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui* - *Référent « sport et cohésion » remplacé dans les faits par un poste de secrétaire* - *Rôle de référent « sport et cohésion » endossé par un capitaine de compagnie qui n'a pu être tenu*

Présence d'un référent sanitaire sur site	*Oui*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Relations interpersonnelles du référent sanitaire avec les soignants du CHU dans lequel il exerce*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Oui*
Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Oui*
« Couleur » donnée aux séjours	- *Écovillage* - *Valeurs républicaines* - *Entraide et solidarité*
	Activités ad hoc : - *Activités spontanées (ateliers : ex : pain, travail du bois, Marianne en bois…)* - *Interventions externes nombreuses* - *Travail sur la cérémonie de clôture*
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	- *Toutes cultures représentées et dominante éducation populaire (éclaireurs de France)*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	- *Toutes cultures représentées et dominante éducation populaire (éclaireurs de France)* - *Quelques SDIS* - *Quelques policiers et anciens policiers*
Type de management de la part de la direction de centre	*Plutôt centralisé*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Place dans le planning pour faire émerger des projets [Oui] cf. ateliers, théâtre… (ex. : activité du four à pain)*
Pilotage régional / départemental	
Profil du référent départemental	*Chef du Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports, jeunesse et sport*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Très bonne collaboration et interconnaissance depuis premier SNU de 2019*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Oui*
Modalités d'animation du temps	*Visioconférence*

4.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Une volonté de s'appuyer sur l'expérience des membres de direction des sites préfigurateurs pour faciliter l'organisation des séjours de cohésion sur les sites novices du département

Malgré un recrutement jugé trop tardif des directeurs de centres et de leurs adjoints, aucune difficulté n'a été rencontrée pour les mobiliser. À l'échelle du département, près d'un tiers des membres des équipes d'encadrement des sites préfigurateurs en 2019 a été sollicité et s'est de nouveau engagé pour 2021. Cette organisation a ainsi permis d'équilibrer les sites départementaux et **garantir à minima la présence d'une personne ayant une première expérience du SNU parmi les membres des directions locales**.

Tout en veillant à la réunion des trois approches dominantes du SNU parmi les profils recrutés (éducation nationale, éducation populaire, armée et défense), les connaissances de chacun ont permis de compléter les équipes de direction avec succès.

> *« On a interpelé les encadrants de 2019, puis on a complété avec leur réseau. Il faudra veiller, pour les prochains séjours, à avoir une personne qui a déjà eu une première expérience dans la direction. Il faut associer les directeurs dans le recrutement. Leur regard est fondamental ! »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***
>
> *« Plutôt qu'avoir des équipes inexpérimentées, avoir au moins un redoublant à chaque fois. Ça deviendra possible au fur et à mesure. Il faut avoir beaucoup d'humilité avec les expérimentations. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Une équipe de direction associée au recrutement des encadrants et animateurs

Les directeurs de centre ont ainsi pu participer activement au recrutement de leurs équipes aux côtés des autres membres des jurys (représentants des services de l'État - Éducation nationale, Préfecture, Armées, Police, etc.-, SDIS, secteur associatif). **Des entretiens ont été menés dans le cadre de 4 séquences**, dont 3 par visioconférence, avec l'ambition de veiller à la **diversité des profils sélectionnés** (origine professionnelle, formations, approches, compétences spécifiques, âge, mixité, etc.).

Ce recrutement « encadré » et coopératif entre les différents représentants a permis de **véhiculer un message partagé et sélectionner des profils aux aptitudes individualisées** garantissant dès le départ la cohésion des équipes.

> *« Je suis ici pour faire grandir les jeunes dans les valeurs de la République et avec le projet de dormir sous tente, ça les pousse. Ils apprennent à se débrouiller, se rendent compte que la vie n'est pas facile tous les jours. En entretien, on m'a demandé comment retranscrire le fait qu'on est dans un dispositif républicain ? On est là pour poser des mots sur ce qu'ils vivent. Et parler de liberté, de fraternité… »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***

Un projet pédagogique ambitieux et partagé, bien qu'essentiellement inspiré de la vision du directeur du centre

Le projet éducatif et pédagogique du site **« Co-construire et vivre ensemble une petite Cité éco républicaine »** a largement été influencé par la vision du directeur du centre qui s'est inspiré, en plus de l'expérience SNU de 2019 et ses propres connaissances, du livre de Serge AUDIER « La Cité écologique ». En concertation avec les autres membres de l'équipe-projet, **un travail de déclinaison et analyse du titre par carte mentale s'en est suivi en écho des 7 dominantes du SNU** (Découverte de l'engagement, Défense, sécurité et résilience nationales, Culture et patrimoine, Activités physiques et sportives et de cohésion, Autonomie, connaissances des services publics et accès aux droits, citoyenneté et institutions nationales et européennes, Développement durable et transition écologique et solidaire) **et du panel des activités et ateliers possibles**.

> *« J'ai fait un triangle afin de voir pour chaque activité, comment on pouvait être parfaitement au centre des 3 mondes. On a fait une liste de toutes les activités, avec le nombre de jeunes et les thématiques que ça traversait. On a essayé de voir quelles étaient les extensions possibles en termes de projet. Par exemple, la journée défense sécurité s'est faite sur le terrain avec des simulations et les 3 cultures étaient réunies : le jeu de l'éducation populaire, la culture institutionnelle, car les jeunes ont vraiment appelé les pompiers et la police, et la pédagogie de l'éducation nationale. Les pompiers et la police sont parfaitement capables d'adapter leurs activités. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Le projet pédagogique et éducatif tel que mentionné dans la fiche de présentation destinée aux parents

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

Une réorientation des postes ayant permis de combler les manques dans l'organigramme et d'étoffer l'équipe

Bien que tardif, le recrutement s'est avéré efficace et le directeur du centre a confié avoir pu mobiliser les « bonnes ressources » du fait de sa connaissance amont du SNU, et ce afin d'assurer la complémentarité des compétences et la représentativité des trois cultures professionnelles. En plus de l'engagement réel des uns et des autres et de l'intérêt de tous pour l'« expérimentation SNU », **les relations interpersonnelles ont également participé à l'adhésion des membres de l'équipe et à la cohésion interne**. À titre d'exemple, deux des capitaines et tuteurs s'avèrent être les enfants d'un des directeurs adjoints.

De plus, suite au départ de 2 compagnies (cas de COVID et jeunes manquants à l'appel au début du séjour), le directeur a été confronté à un excédent de 4 encadrants. Il s'est saisi de cette opportunité pour **réorganiser les postes de soutien afin de faciliter l'organisation du séjour de cohésion**. Ainsi, la référente sport et cohésion initialement recrutée a été remplacée sur un poste de secrétariat et soutien administratif, tandis qu'un capitaine s'est vu endosser le rôle de coordinateur et référent sport et cohésion.

> *« On avait 4 encadrants sur la grille. 1 n'a pas été retenu, 1 a été replacé sur un autre site du département, et il m'en restait 2. J'ai réaménagé la grille. J'ai sorti 2 sportifs, une très jeune championne de judo et un spécialiste de sport réserviste, gendarme et local. De fait, il est devenu le référent sport cohésion. On était sur un excédent de personnel, c'est une faiblesse et on en fait une opportunité et une force en changeant l'affectation des postes. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Ces changements ont constitué une véritable aubaine pour étoffer l'équipe et encadrer les jeunes. Dans ce réaménagement, **le poste de secrétariat a vraisemblablement été la principale plus-value** permettant de libérer l'équipe de direction de certaines tâches logistiques et administratives.

> *« J'avais une équipe extraordinaire. Comme c'est la seconde fois, j'avais eu le temps d'aller chercher les compétences adéquates. J'ai senti une très forte pression administrative cette année avec l'arrivée de l'éducation nationale que nous n'avions pas en 2019. On a eu des injonctions multiples, et il y a un côté usine à gaz à gérer. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***
>
> *« Pour entendre ce qui se passe sur d'autres centres, c'est une vraie lacune de ne pas avoir de secrétaire.*
>
> *Moi, il m'a fallu 2 mois de préparation. Les informations viennent de partout. Les postes du SNU ne sont pas forcément adaptés, et il faut que quelqu'un gère la relation admin', et la gestion de crise avec le COVID. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #4*

Une équipe-projet et une équipe de direction du centre soudées et coordonnées

Il va sans dire que la **coordination et la fluidité des échanges entre la direction et l'équipe-projet** ont grandement facilité la préparation et la réalisation du séjour. La direction du site confie d'ailleurs être allée plus loin dans la réalisation de ses missions, pour assurer la réussite du SNU.

> *« J'élargis un peu mon intervention donc j'ai l'impression d'avoir géré les contrats, j'ai une vision plus large que le directeur lambda. Parfois je me mêle peut-être de ce qu'il ne faut pas… »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Les relations de proximité nouées entre les membres de direction suite à la première expérience SNU ont en effet offert un terrain plus confortable pour l'équipe départementale, qui a pu compter sur « un socle de compétences » au niveau de chaque direction. **Le chef de projet s'est ainsi fait le relais pour partager les informations et relayer les bonnes pratiques entre les sites du département**, que ce soit dans le cadre de l'application du protocole de la levée des couleurs que dans la gestion de situations délicates.

Le partage du protocole de la levée des couleurs au niveau départemental

Face à des interprétations différentes de la levée des couleurs ayant généré des tensions entre certains capitaines et tuteurs, l'équipe de direction a pris le parti d'en rédiger un protocole et de le partager à d'autres centres SNU du département, qui rencontraient vraisemblablement les mêmes difficultés.

> *« Sur notre site, il a fallu 3 jours pour régler le problème de la levée des couleurs. Il y a un garçon qui en a fait une contestation personnelle, et a essayé de pousser et s'acoquiner avec 2-3 autres pour en faire un moment militaire mythique ! Du coup, il a fallu travailler jusqu'à écrire le protocole avec mon adjoint, ligne pour ligne, afin de favoriser l'adhésion de tous. Je l'ai aussi transmis, car je savais qu'un autre site avait cette même difficulté. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Les marges de progression identifiées

Une répartition des missions entre la direction régionale et l'équipe-projet peu lisible et des effectifs jugés insuffisants au niveau départemental

Bien que soudées, les équipes de direction et projet ont mis en avant les **difficultés de gestion auxquelles elles ont été confrontées face aux sollicitations multiples du Ministère**. Le surplus d'impératifs et d'informations a occasionné des défaillances de communication interne, dont la transmission de la fiche de présentation du SNU destinée aux parents une semaine après le début du séjour est l'exemple le plus révélateur.

> *« On a pris l'initiative de faire une fiche de présentation des centres et ce qui a été communiqué à la DRAJES n'a manifestement pas été transmis… On prend acte et on tâchera de faire mieux. Car cette fiche a le mérite de lutter contre les a priori des parents. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

La surcharge de travail, corrélée à l'illisibilité des tâches de chacun voire à la « superposition » de certaines entre le niveau régional et le niveau départemental, ont d'autant plus complexifié la planification et l'opérationnalité des séjours.

Les membres des équipes interrogés plaident ainsi à la fois pour une **répartition plus claire des rôles de la DRAJES et de l'équipe-projet** et **un renforcement des ressources humaines au niveau départemental** afin de piloter et coordonner efficacement les équipes, dans l'anticipation, moins dans la réaction. Ils constatent enfin un certain « éloignement » entre le niveau national et le niveau départemental, et plaident pour l'identification de « référents » à chaque échelon, et pourquoi pas par thématique (recrutement, logistique…) pour éviter la démultiplication des interlocuteurs.

> *« Ma charge de travail est franchement conséquente, et pendant plusieurs mois, j'ai fait 2 jobs. Un renforcement des effectifs au niveau du département est indispensable. On a été noyé par les informations. Ce n'est plus vivable. Il y a un décalage entre l'identification des besoins et les réponses fournies. »*
>
> *« Il faudrait un représentant ministériel à chaque échelon. Car on a systématiquement besoin d'avoir leur feu vert avant de passer à l'action. Un référent en préfecture aussi ! À l'égalité des chances ? Avec le passage à l'éducation nationale, on s'est éloigné de l'échelon départemental et les préoccupations locales se fondent dans la masse. Il faut entretenir la proximité. »*
>
> *« Il faut réinterroger l'action de la DRAJES et compartimenter clairement les taches de chacun. En clair, la DRAJES pourrait s'occuper des contrats de travail de A à Z et le département du recrutement. »* ***Extraits d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

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

> *« Quand on est dans l'action, en plein dans le séjour, on reçoit des documents du Ministère qui nous dit « On vous envoie ça, ce n'est pas au point, mais ça va venir dans une autre version ». On a un chef de projet, un interlocuteur, il peut faire des remontées ! »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Des postes de soutien à réadapter, pour décharger l'équipe de direction et soutenir l'équipe-projet

Si la plupart des membres des équipes interrogés apprécient la mise en place de fonctions de soutien à l'équipe de direction vis-à-vis du premier SNU, des ajustements semblent d'après eux encore opérables en vue d'une potentielle généralisation. Tous plébiscitent la **création d'un poste dédié au secrétariat**, intervenant aux côtés de l'équipe-projet au niveau départemental. **La charge de travail du référent sport et cohésion semble par ailleurs insuffisante pour couvrir l'intégralité du séjour** et ses missions seraient essentiellement réparties en amont dans la préparation des activités d'après les interlocuteurs rencontrés. Il a ainsi pu se libérer pour l'exercice d'autres tâches support plus « transversales » auprès des jeunes, de la direction ou de l'intendance, à bon escient.

> *« On a sur sollicité les directeurs et leurs adjoints. Il faut un personnel de secrétariat partout. Quant au référent sport et cohésion, le plus gros de son boulot c'est en amont dans la recherche des interventions possibles et il peut être libéré pendant son activité. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

Quant au référent sanitaire, il est proposé de **limiter le nombre de volontaires afin d'assurer la prise en charge de toutes les sollicitations, quel que soit le niveau d'urgence**. Aussi, pour répondre immédiatement aux besoins, les équipes ont recommandé le **soutien d'un référent sanitaire d'appui ou « volant »**, en cas de débordements ou autres besoins temporaires. Enfin, afin de répondre aux besoins des jeunes les plus fragiles, le référent sanitaire comme les équipes-projets et de direction souligne la nécessité de recourir à des **expertises complémentaires de type éducateur spécialisé ou psychologue**.

> *« Les jeunes viennent pour tout et n'importe quoi. Mais ça peut aussi bien être traumatique. Par exemple, on a eu une jeune qui vit une situation difficile avec ses parents, et est suivie en CMP, on ne le savait pas… Le directeur va faire un retour sans savoir s'il va y avoir des suites. Avec le nombre actuel, ça suffit, mais s'ils avaient été 200, ça aurait été compliqué. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #4***
>
> *« On a entendu parler de jeunes filles qui auraient subi des violences sexuelles… On est censé faire des informations, mais qui gère ça ? On est responsable et on a besoin de prendre des décisions rapides sans forcément savoir lesquelles sont les bonnes ! »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #4***

4.3 Gestion des ressources humaines - management

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Une identité SNU travaillée et déclinée dans les valeurs de l'engagement et les différentes activités mises en œuvre

Fort d'une première expérience SNU en 2019, le séjour de 2021 s'est construit une **réelle identité locale, soutenue par la configuration du site en campements et la proximité à la nature**.

> *« Chaque compagnie, petit à petit, a trouvé son identité, son rituel et forcément sous l'influence des encadrants. Il y a des tentes qui sont mieux rangées que d'autres. D'autres plus dans la rigueur. D'autres plus dans la fantaisie et créativité. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

La vision de l'équipe de direction transparait naturellement dans l'identité qui en a été donnée et des **efforts conséquents ont été fournis pour « colorer » le site, et mobiliser une diversité de symboles et outils de manière à impliquer activement les jeunes**. À ce titre, nous pouvons noter la représentation de la Marianne, le travail du bois et la fabrication de « toggle rope », sorte de cordage multi-usage, qui ont été utilisés durant la cérémonie de clôture.

> *« Pour moi, il y a 3 maitres mots : rusticité, simplicité et action des jeunes. On a fait le travail du bois cette année et j'ai été très marqué par ça. Je ne m'étais pas dit à quel point ce simple contact avec l'outil serait important pour eux. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Cette année a également été l'opportunité d'**approfondir les fondements de l'engagement citoyen au sein même des activités, jusqu'à faire de cette notion le « fil rouge » de la levée des couleurs quotidienne**. Ainsi, par exemple, chaque matin donnait l'occasion d'une lecture de l'interprétation d'une « valeur de l'engagement » par un binôme de jeunes volontaires (respect, entraide, rigueur…), qui transparaissent dans le SNU.

> *« On leur donne les valeurs à travailler la veille. Le collectif, l'entraide, la solidarité, la politesse, le devoir de mémoire, la rigueur, l'honnêteté. Et à la levée des couleurs, ils rappellent le mot, et ils expliquent comment il s'intègre dans le séjour SNU et comment on peut le travailler et se l'approprier pour la suite du séjour. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Le travail sur les valeurs de l'engagement et la cérémonie de clôture du séjour

Pendant la cérémonie de clôture, un grand « cordage » a été édifié par l'union de l'ensemble des toggle rope de chaque partie prenante (équipe de direction, encadrants et jeunes volontaires) rythmé par l'exclamation de « je m'engage » et lecture des valeurs travaillées durant le séjour.

> *« Sur la cérémonie, on a réussi à faire à la fois quelque chose de protocolaire et un moment éducatif et émotionnel important. La symbolique de l'engagement et de l'attachement ont été faites par le rappel des 12 valeurs lues et travaillées pendant le séjour avec l'exclamation de « je m'engage ». Les adultes étaient aussi pris dans le truc, y compris le sous-préfet ! Les textes ont été lus par la maire du village. On a travaillé avec les fameuses cordes « toggle rope » pour faire un maillage raccroché aux valeurs républicaines, ça avait du sens. Avec 3 bouts de ficelle et 3 pétards, on a réussi à faire un truc génial. On peut toucher au symbolique des choses très simplement » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Enfin, un **« carnet traces » valorisant les compétences acquises** a été remis aux jeunes compilant des fiches de choses à retenir jour après jour (fabrication du pain, cuisine…) et différentes missions accomplies au cours du séjour (contexte d'intervention, analyse, ressenti). Une **fiche d'engagement a également été remplie par les jeunes à l'issue de leur séjour**, qui si elle pouvait s'avérer redondante au Diag oriente, a à priori été particulièrement appréciée des jeunes.

> *« Les jeunes nous ont dit que c'était vachement bien. On voit quand même qu'il y a une forte volonté d'aller vers les corps en uniforme. Néanmoins, il y a une percée du monde associatif, et on a senti qu'il y avait eu un effet des intervenants. » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Une liberté laissée à la main des encadrants et des jeunes pour proposer des activités complémentaires au programme

Pour faciliter l'organisation du séjour, **les équipes d'encadrants ont volontairement été constituées de « redoublants » et nouveaux encadrants**, ce qui a nettement renforcé la solidité des compagnies.

L'équipe d'encadrants, par ailleurs suffisamment étoffée et présentant des profils volontairement divers, a permis à chacun de **s'impliquer et proposer des activités valorisant leurs compétences et savoir-faire**. Après une remontée d'idées en début de séjour, plusieurs ateliers ont ainsi été développés, portant sur des **activités et thématiques variées** : fabrication de bracelets, tir à l'arc et cerf-volant, musique, autodéfense, jardinage, etc.

> *« Il y a vraiment un champ de liberté laissé. On a demandé à ce que les encadrants nous remontent 30 activités qu'ils voulaient mettre en place. On les a répertoriées, et réparties sur les 10 jours. Il y avait tout à créer, ça prend du temps. Et moi aussi, en plus de mes missions, j'ai animé 3 petits ateliers sur l'alimentation. Avec les jeunes, on a fait quelques plantations, du jus et des tisanes. On ne se cantonne pas à nos rôles. Chacun peut utiliser ses compétences pour apporter son expérience aux jeunes » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #4***

D'autres ont naturellement été initiées par les jeunes, volontaires pour créer une chorégraphie ou réécrire des chansons.

Si ces activités ont globalement été bienvenues, certains tuteurs ont déploré **la concurrence de certaines d'entre elles au programme du SNU** et mis en avant le besoin de les prioriser. **L'équipe de direction va dans ce sens, et concède que les journées auraient pu être assouplies**, sans la préparation des diners en autonomie par compagnie par exemple.

> *« Le directeur veut lancer des projets, mais il ne faut pas qu'ils priment sur la vie de groupe. La comédie musicale a primé sur certains intervenants, et ils se déplacent pour des jeunes. On ne dit pas « ah bah non excusez-moi j'ai danse ». Il y a*

> *des priorités, et les projets doivent être subsidiaires, en plus. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***
>
> *« Les personnes sont autonomes, pourvoyeuses d'activités et voulaient même faire une comédie musicale ! C'est super, mais ça fait beaucoup. Si c'est à refaire, je ne ferai pas l'option cuisiner par un groupe chaque soir. Les feux se sont éteints, et ce n'est pas prêt à temps… »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Les marges de progression identifiées

Une formation des encadrants à anticiper, pour favoriser la cohésion et le partage d'un projet SNU commun

Bien que l'enthousiasme soit unanime chez l'ensemble des encadrants, capitaines, adjoints et équipe de direction, tous ont fait état de **difficultés et tensions ponctuelles de compréhension dans la rencontre de cultures variées**. Ces différences de conception mettent en exergue le besoin de **partager le même projet**, et ce, **dès la formation des encadrants** qui est apparue trop tardive. Celle-ci l'est d'autant plus qu'elle n'a pas permis de laisser le temps aux équipes de direction d'exploiter l'ensemble des capacités des intervenants et d'anticiper les activités « additionnelles », organisées pendant le séjour.

> *« La préparation, c'était assez court, et je pensais qu'on aurait une semaine et le stage 2 semaines après. Et là ça s'est enchainé ! Et comme on a fait toutes les installations, on a manqué de temps pour se positionner, mieux comprendre l'approche qui reste assez floue. Qu'est-ce qu'on attend du SNU de manière générale ? »* ***Extrait d'entretien avec un adjoint de compagnie du site #4***

Il a donc été suggéré de **repréciser les attendus et le format des formations**, de sorte à éveiller un sentiment d'appartenance au SNU et mettre en situation les encadrants. Pour ce faire, un **minimum de souplesse semble requis** afin que chaque équipe de direction puisse adapter le format aux projets pédagogiques, à l'envergure et à la configuration des sites.

> *« Ma proposition, c'est de trouver une solution de stage de formation type perfectionnement BAFA avec option SNU. Il y a un besoin de former les équipes et d'éveiller un sentiment d'appartenance. Le plus important, c'est de trouver et former les directeurs. Derrière ça va suivre avec la prise de relais et une certaine souplesse. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Une communication interne qui gagnerait à être améliorée

Le séjour de cohésion a été rythmé par des réunions journalières entre l'équipe de direction, de soutien et les capitaines et leurs adjoints. Se tenant à 9h, elles permettaient à la fois de **« débriefer » sur la veille et préciser le déroulement de la journée à venir**. Appréciées des encadrants, ces réunions se voulaient être des lieux d'échange, et l'occasion de lever les éventuels freins ou problématiques repérées. Ce qu'elles ont été.

Pour autant, les **changements de dernière minute dans le planning ont pu générer des crispations chez certains encadrants**. Si ces soubresauts sont inhérents à l'organisation d'un tel séjour, certains d'entre eux auraient -d'après les encadrants - pu être anticipés **faute d'une bonne communication au sein des équipes**. Des défaillances ont notamment été observées dans la constitution des groupes lors de la journée découverte du patrimoine, où un groupe de jeunes accompagné d'un encadrant n'a pu assister à une visite et a été contraint de se replier dans l'église là où se tenait un enterrement…

> *« Il y a une communication et une organisation à mieux faire. Nous les tuteurs, on a suffisamment de boulot. C'est peut-être aux cadres de dire, on a un trou là et on pourrait faire quelque chose. C'est possible d'être plus au clair, c'est déjà suffisamment sportif. Si en plus on doit faire des allers-retours entre nous… »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***

> *« Des conseils inter maisonnées pourraient être faits pour échanger. Le manque de communication est compensé par une suractivité de tous ! »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***
>
> *« Dans l'organisation, il y a trop de changement de planning, et ça se répercute sur les jeunes. On leur dit « Désolé, ce n'est pas de notre faute. » Maintenant les jeunes s'adaptent. Je pense qu'ils ont tellement d'imputs, avec tout le monde qui veut mettre la pierre à l'édifice, c'est dur. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #4***
>
> *« La communication est un peu compliquée. Il y a 2 ans, c'était pareil. Là ça s'est amélioré avec la secrétaire qui fait un travail de fou. Mais c'est toujours compliqué avec le planning qui change et les jeunes ne se rendent pas trop compte. Puis on ne comprend pas trop à qui on s'adresse, qui est l'intendant, le directeur… On prend celui qui est là. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***

Des règles plus ou moins souples selon les compagnies, qui mériteraient d'être harmonisées

Compte tenu de l'aménagement des compagnies en différents « villages », **les règles ont sensiblement été différentes selon les compagnies**, sous l'influence des encadrants. Aussi, tuteurs comme cadres de compagnie ont fait part de la **surprise de certains jeunes face à des applications et lectures distinctes de la réglementation**, appelant une « clarification » de la part de l'équipe de direction, afin de limiter les incompréhensions et assurer le bon déroulement des temps de vie quotidienne.

> *« On n'a pas forcément les mêmes visions. Le cadre devrait être plus être fixé. C'est pas une colo républicaine, c'est pas un service militaire non plus. Aujourd'hui, on peut entendre du gros son pendant 2h et ça ne choque personne et d'autres jeunes sont frustrés, car on essaye de les cadrer. On voit aussi que toutes les compagnies ne mettent pas les uniformes. Et ça fait des différences. Ça peut susciter des incompréhensions. Tous les SNU vont être différents, mais les règles doivent être uniformes. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***
>
> *« Il y a une compagnie où les encadrants sont tous issus de l'éduc' pop, on voit la différence. C'est plus souple pour eux. Je ne sais pas comment, mais je suis partisante d'un mélange des deux dans le temps. Une scission dans la journée, avec des temps cadrés et d'autres moins. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #4***
>
> *« Parfois, il y a une tension avec les filles, qui n'ont pas le même traitement, par exemple sur le téléphone. Elles étaient 4 dessus tout à l'heure, on leur a rien dit alors que nous direct on nous demande de le ranger. Il y a un peu un traitement de faveur. »* **Extrait d'entretien avec un jeune volontaire,** ***K, 15 ans, 1er lycée technologique***

Des postes d'encadrants « redondants » et des terminologies jugées peu utiles (capitaine, adjoint, tuteur), qui interpellent une uniformisation

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

> *« Les capitaines, capitaines adjoints et tuteurs, il faut arrêter avec ça. Ce n'est pas clair, et c'est sujet à incompréhension chez les encadrants. Il y a eu quelques grincements chez les tuteurs et la façon de vivre le rôle de capitaine. Ils sont 3 à encadrer et le grade ne sert à rien. Aujourd'hui ça crée des différences de salaires qui ne sont pas justifiées. Il faudrait que chacun vienne à des briefings de manière tournante, et qu'ils soient tous engagés à égalité. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***
>
> *« Les jeunes ont du mal à comprendre qui fait quoi entre tuteur, capitaine, adjoint. On leur parle de compagnie et pas de maisonnée, c'est plus simple pour eux. Je pense pas qu'ils saisissent les différents rôles des uns et des autres. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #4***
>
> *« J'ai du mal à cerner le travail du capitaine. Moi pour moi, capitaine, il faisait les réunions et c'est tout. Je suis très critique, mais des fois on se sent délaissé en tant que tuteurs. L'adjoint est plus avec nous. Pourtant on est tous au contact des jeunes. Mais c'est peut-être différent entre compagnies. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***

Une gestion des contrats de travail et du versement des salaires qui interroge

Au-delà du fait que **les contrats de travail sont arrivés et ont été signés tardivement bien après la prise de fonction réelle des équipes**, les modalités des contrats d'engagements éducatifs (CEE) semblent peu adaptées aux conditions d'exercice des directeurs et des adjoints. Il a par ailleurs été déploré **l'absence d'aménagements possibles pour les cadres recrutés parmi les métiers en uniforme ou soignant/référent sanitaire**, afin qu'ils puissent donner la priorité à leurs interventions opérationnelles en cas de besoin.

> *« Les contrats ne sont pas arrivés à temps, quel que soit le cas de figure. Mais on les a reçus à temps ! En tout cas en 2 ans, ils n'ont rien appris. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Enfin, le **versement des salaires prévu 2 mois après la fin des séjours de cohésion** questionne à plusieurs niveaux. Outre les situations délicates qui peuvent être engendrées pour le personnel mobilisé sur le SNU, ce versement tardif peut retarder le versement d'autres indemnités et la délivrance d'attestations (de Pôle Emploi par exemple).

> *« L'équipe n'est pas payée avant fin août, c'est un scandale absolu. On m'a dit « Monsieur on n'a jamais donné de date de paiement ». Mais il y a des lois, et je lui ai dit « vous n'avez pas le droit de dire ça. Vous ne pouvez pas vous appuyer sur des phrases comme ça ». Il y a une incompréhension totale de l'éducation nationale. Ils me disent que ce sont des vacations. Non c'est pas des vacations ! Ce que je dénonce, c'est l'attitude. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

4.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Bien que vieillissant, un site idéal pour l'organisation de séjours de cohésion

À l'écart du bruit des agglomérations et aménagé avec un certain nombre de terrains et espaces verts, le site sur lequel s'est de nouveau tenu le SNU présente une **configuration idéale pour les séjours de cohésion**. Le contexte sanitaire et la nécessité de mettre en œuvre un protocole sanitaire strict a poussé les organisateurs à

héberger les volontaires sous tentes. Ce choix « contraint » a finalement été l'opportunité de porter un projet SNU « au vert » et pousser les jeunes à s'organiser et s'impliquer dans la vie de leur campement.

> *« C'était bien qu'ils dorment en tente. Ça se rapproche du scoutisme, mais c'est vraiment bien pour se détacher d'une société de luxe et apprendre à vivre plus simplement. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée du site #4***

Bien qu'appréciée de tous, et constituant une plus-value pédagogique intéressante, cette configuration sous tentes est néanmoins conditionnée à une bonne météo, qui n'était pas au rendez-vous pendant ledit séjour. Les conditions rudimentaires d'hébergement, couplées au froid et à la pluie, ont entrainé **la fatigue des jeunes volontaires et posent l'enjeu d'une solution de « replis » en cas de renouvellement de cette solution sous tentes**. De même, la capacité du site ne peut réellement absorber plus de 100 jeunes en dortoir, ce qui questionne l'organisation de séjours de cohésion en hiver dans l'optique d'une montée en charge du SNU.

> *« Le temps a beaucoup joué ! C'est compliqué de faire cuire la nourriture, de garder le moral des jeunes, leur dire que c'est passager…. Il y en a quelques-uns qui sont repartis, ils s'attendaient pas à dormir sous tente en arrivant. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #4***
>
> *« La première semaine, les soirées c'était dur. On a dû lutter contre la boue dans de nombreux camps, le froid, l'humidité… Ça n'aurait pas été la même expérience en dur. Là ils sont plus aguerris. Ils comprennent qu'avec 2 bouts de branche, ils font un outil. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***
>
> *« Le COVID a été un allié compte tenu de la capacité d'accueil des centres. Car les jeunes étaient plus proches de 100 par site que ce qu'on avait imaginé. C'est la bonne unité. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

La présence d'équipements et de salles en nombre suffisant sur site a toutefois garanti la mise en place de l'ensemble des modules sur place. Le **support de l'association du site a constitué une véritable aubaine pour l'organisation du séjour** et a permis, au-delà de l'usage de certains équipements et matériels, d'assurer les achats nécessaires en amont du séjour compte tenu d'une disponibilité tardive du budget du SNU, de la carte bancaire afférente et d'avances insuffisantes. À ce titre, les équipes s'interrogent sur les modalités de restitution, usage ou stockage des appareils et matériels achetés et laissés sur site après le séjour.

> *« Il faudrait avoir une association dédiée par site, car le canal éducation nationale est trop compliqué. Ne serait-ce que pour avoir une carte bancaire et une autonomie. C'est extérieur, c'est autonome. Aujourd'hui, on joue avec les limites. Ça nous oblige à tricher. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***
>
> *« Il serait temps qu'au national, on nous dise ce qu'on fait de l'inventaire. Chez nous, c'est mis au chaud à l'association… On est sur une démarche de confiance pour pas qu'ils disent l'an prochain, « ça nous revient et c'est à nous ! ». On va nous dire que ce ne sont pas des subventions d'investissement ! Mais c'est de l'hypocrisie totale. En fait, il y aurait même un intérêt à avoir un contrat pluriannuel avec les sites d'hébergement, et avoir l'opportunité de s'appuyer sur d'autres structures pour porter les séjours. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

Un planning judicieusement travaillé pour favoriser l'enchainement des modules et activités

Bien que souvent bouleversé, un important travail a été réalisé pour stabiliser le programme « obligatoire » et le compléter par d'autres activités dans les temps libres.

> *« Des informations me parviennent tous les jours et ne sont pas bonnes. Les plannings ne sont pas fixes, et ça change tout le temps en dehors des modules. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #4***
>
> *« Il y a des journées badgées avec les programmes qui ne dépendent pas de nous directement et nous on va chercher à combler les trous. On essaye de caler le programme avec les thématiques obligatoires et dans les activités « pas essentielles », ajoutées, toutes les compagnies ne font pas la même chose. C'est sur la base du volontariat. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Si parfois un peu dense, le **cadencement a permis de garder un « bon rythme » laissant une marge de manœuvre aux encadrants pour mener à bien leurs activités et aux jeunes pour se relâcher le soir venu**

(sport, théâtre, musique…). Les sessions sport/réveil musculaire ont permis de dynamiser les jeunes avant le petit-déjeuner et le lever des couleurs tandis que les « rencontres » avec les intervenants extérieurs (restos du cœur, Compagnons du devoir, ENEDIS, écrivains…) en fin de journée avant les douches et conseils de maisonnée permettaient aux volontaires de rester attentifs tout en étant moins impliqués que dans les modules.

Une confiance donnée aux jeunes dans l'usage de leur téléphone portable et les temps plus « informels »

Partie du principe que le téléphone portable est devenu un indispensable, l'équipe de direction a misé sur la confiance et fait le pari d'un usage modéré chez les jeunes. À entendre les volontaires et les encadrants, **cette tolérance a globalement été respectée et les jeunes s'en sont relativement éloignés la journée**. Si le soir venu, plusieurs d'entre eux pouvaient l'avoir à la main, d'autres ont confié s'être facilement accoutumés à un usage restreint de leur téléphone, préférant le contact « humain » au virtuel, ce d'autant plus après une année ponctuée de confinements et cours en distanciel.

> *« Dans ma compagnie, c'est 30 minutes de téléphone autorisé après le déjeuner, 3 fois par jour. C'est le bon rythme. »* ***Extrait d'entretien avec A, 15 ans, 2de en lycée général***

De même, l'équipe de direction a volontairement maintenu un **cadre oscillant entre rigueur et souplesse**, et a laissé toute liberté aux jeunes de se retrouver dans des temps plus informels et festifs à l'image des soirées dansantes et le match de foot, qui se sont tenus sans débords.

Les marges de progression identifiées

Un protocole sanitaire sujet à différentes interprétations ayant complexifié la gestion d'un cas de COVID

Malgré le cahier des charges, les règles sanitaires ont fait l'objet de différentes interprétations de la part des parties prenantes (ARS, infirmiers…) entrainant des **confusions dans les consignes données pour gérer la situation face à la déclaration d'un jeune testé positif en amont du séjour**. Ces différences de lecture n'ont ainsi pas facilité la mise en place des tests de l'ensemble des volontaires, subordonnés à l'accord des parents. Si cette situation a finalement pu être surmontée et qu'aucun autre cas n'a été déclaré par la suite, les équipes ont confié se sentir un peu désemparées dans la gestion de cette crise.

> *« Les consignes étaient claires et les jeunes étaient censés être testés par les familles avant le séjour. Après on nous a demandé de les tester à l'arrivée, et les infirmiers ont dit « d'abord on ne peut pas tester tout le monde et ça ne sert à rien de les tester à l'arrivée, car ça n'a plus d'intérêt à mi-séjour ». Mais on a oublié de nous dire qu'on n'avait pas le droit, qu'il fallait l'accord des familles… Et apparemment, ça figurait dans la fiche de signature au départ, sur le cloud… Mais heureusement, tout le monde était négatif. En fait, on nous a donné des consignes qui étaient des injonctions paradoxales. On nous a laissés un peu seuls au front. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***
>
> *« Les tests à l'entrée n'étaient pas obligatoires et les jeunes sont arrivés sans, c'est dommage. Les tests antigéniques étaient obligatoires à mi-parcours pour tous. Un papa a envoyé un mail pour dire que j'avais obligé sa fille, alors qu'elle au moment de la tester n'a pas souhaité que j'appelle son papa pour le prévenir et m'a dit que ce serait bon ! C'était un peu difficile de jongler et on a serré les fesses. Après heureusement ça s'est très bien passé, mais il y a aussi une question de responsabilité. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien du site #4***

Une communication à travailler, en particulier vis-à-vis des parents

Compte tenu du caractère expérimental du SNU, sa valorisation reste à construire vis-à-vis des jeunes, des parents, et de toutes structures sociales et éducatives. Il a en effet été constaté que des **représentations partielles, voire erronées, subsistent** conduisant à des situations extrêmes tel le départ de plusieurs jeunes à

l'entrée du séjour, suite à la découverte de l'hébergement en tente. Si nombre de jeunes sont issus du monde des uniformes ou souhaitent s'y orienter, le SNU entend s'ouvrir à tout engagement et les équipes de direction et de projet ont souligné **la nécessité d'insister et encadrer davantage ces notions dans la communication institutionnelle**.

À ce titre, ils insistent sur la **relation parents-SNU et la nécessité de bien les informer en amont sur la réalité des séjours et des MIG**, évitant ainsi les nombreux questionnements et interpellations des parents envers le chef de projet et la direction pendant le séjour. Ils précisent à ce sujet qu'à l'avenir, la correspondance électronique devra être privilégiée à l'échange téléphonique. Notons sur ce point que le site étudié a pris l'initiative de diffuser les vidéos journalières réalisées par un jeune, ce qui a particulièrement été apprécié des parents, ceux-ci ayant gagné en confiance à travers une meilleure compréhension du contenu du SNU.

Enfin, face à des jeunes aux situations fragiles, confrontés à des difficultés psychologiques ou de handicap, il a été recommandé de renforcer le contact avec les parents. Il a été évoqué la possibilité pour les directeurs de s'appuyer sur une personne-ressource externe, autre que les parents en cas de nécessité.

> *« Il faut améliorer la communication auprès des parents, des lycées, des enseignants… Certains volontaires sont très fatigués. Certains en détresse psychologique, et il y a peut-être eu l'impact du covid. On a fait une visio d'information 2 semaines avant avec les parents. Le contact avec eux est une absolue nécessité, mais aussi avec l'État ! Les directeurs de centre devraient pouvoir avoir une personne-ressource, autre que les parents… »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

Une approche multisite à expérimenter ?

Corollaire de la préfiguration du SNU et de l'expérience acquise sur ces deux années, le site étudié et les autres sites de la région se sont aperçus de **l'intérêt de mutualiser la gestion des centres en délestant ainsi les équipes locales de certaines tâches de planification logistique et administrative**. Ce fonctionnement globalisé permettrait d'après eux de gagner en efficacité et efficience sur plusieurs plans y compris l'organisation intersites de certains modules comme la journée prévention sécurité routière-présentation des métiers de pompiers et gendarmerie, pour laquelle des moyens humains et matériels particulièrement importants ont été déployés.

> *« S'il y a 100 jeunes ici, 100 dans 2 autres villes du département, on pourrait imager 3 directeurs de site et 1 partenaire pour l'alimentaire ainsi qu'une supra direction pour les 3 avec 1 directeur coordinateur, 1 assistant administratif et 1 « couteau suisse » ou intendant. Car aujourd'hui, ça crée des disparités entre les sites. On m'a dit « Oh vous vous avez la Croix Rouge, nous ils sont pas venus ». Si j'avais été en coordination, j'aurais dit écoute va ici, et sur les autres sites également… La Croix-Rouge aurait accepté. On aurait fait des plus-values comme ça. On pourrait aussi avec des activités groupées grâce à cette supra gestion. Pour la journée pompier, on les mobiliserait qu'une seule fois pour 300 jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

4.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Une implication active des jeunes renforçant leur prise d'autonomie et la cohésion de groupe

En plus de la confiance donnée aux jeunes, l'organisation du séjour s'est attachée à favoriser la **prise de responsabilité et d'autonomie des jeunes**. Chaque compagnie a pu, à son niveau, s'approprier son espace et gérer son campement à son image, sur presque tous les plans de la vie quotidienne : cuisine, lessives, construction d'outils…

> *« Les jeunes, quand ils passent le porche du site, ils trainent leur valise dans la boue. Ils quittent un univers urbain propre et d'un seul coup on est en rupture, il faut parler à plusieurs, se mettre à 5 dans une tente… Il faut créer la cohésion pour s'organiser. Ce que je veux, c'est les confronter aux choses. Il y a un jeune qui a dit « je me suis trouvé face à une montagne de défis ». Il ne pas les mettre dans une zone impossible, mais assez éloignée pour être dans un défi et assez proche pour que ce soit sécurisant. Ils ne baissent pas les bras. Ils vont chercher la résilience. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

Dans les modules aussi, les intervenants ont cherché à mettre en place des **pédagogies actives, développant l'esprit critique**. Si l'implication des jeunes n'a pas toujours été au rendez-vous, **des efforts ont été fournis pour adapter les contenus telle la journée prévention routière susmentionnée**. Pour autant, **la « relecture » des modules (faute de temps ?) n'a pas été systématique**, ne permettant pas aux jeunes de s'interroger sur leur apprentissage. De même, **certains modules demeuraient très « scolaires »**, et pour cause, avaient pour certains d'ores et déjà été vécus par ailleurs ou **entraient en redondance avec d'autres**. L'équipe-projet pointe du doigt la possibilité de **s'appuyer plus fortement sur les compétences et savoir-faire des jeunes**, à l'image d'une apprentie en boulangerie qui a animé un atelier de fabrication du pain.

> *« Pour le module secourisme, les jeunes vont être acteurs et penser leur scénario. Ce sont eux qui vont l'écrire. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction du site #4***

> *« Les volontaires peuvent être considérés comme une ressource pédagogique. Quand une jeune est déjà engagée dans l'apprentissage en boulangerie par exemple. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

Une recherche systématique d'intervenants extérieurs de différents secteurs (associatif, privé…) pour donner à voir le panel des engagements possibles aux jeunes

Comme mentionné précédemment, l'équipe de direction s'est appuyée sur son réseau pour offrir une **diversité de témoignages aux jeunes**, de personnes engagées autant dans les corps institutionnels, publics, qu'associatifs ou privés. Ces temps de présentation, suivis d'échanges, se sont répartis sur l'intégralité du séjour et ont permis aux jeunes de **découvrir au fil de l'eau et avec une écoute plus attentive un panel assez large des possibles dans la perspective de leur MIG**, et plus généralement de leur avenir. Certains intervenants ont profité de l'occasion pour rester diner, et partager leurs expériences auprès des jeunes intéressés au-delà de leur seule présentation et dans le cadre de discussions plus libres.

> *« La mise en place de témoignages est plus riche et suscite l'intérêt des gamins. Ils vivent plus fortement les choses. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***
>
> *« On invite des intervenants extérieurs qu'on connait. L'équipe d'encadrement doit avoir un carnet d'adresses fourni. Ça ne pourra pas perdurer, car ça fait un peu amateur. S'il y a une montée en charge, les intervenants ne pourront pas tout faire. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

Des expertises complémentaires ont par ailleurs été recherchées pour accompagner les jeunes dans leurs projets (de danse, de création de vidéos…), dont le recrutement d'un **référent média**, venant ponctuellement sur le site.

Les marges de progression identifiées

Un programme dense, interpelant la priorisation des modules et davantage de souplesse dans les contenus

Comme pour la première expérience du SNU, les jeunes, comme les encadrants et équipes de direction et projet, ont souligné la **fatigue générée par la densité du programme et des modules**, pour certains répétitifs et dont la pertinence peut être parfois interrogée (comme l'apprentissage du code de la route, étudié par ailleurs). Il a ainsi été suggéré de mutualiser autant que possible les thématiques et faire travailler les différents intervenants ensemble, pour renforcer l'intérêt des modules, réduire leur nombre, et éveiller le plus grand intérêt des jeunes. Pour ce faire, les équipes ont souligné le **besoin de libérer « le cadre » et donner plus de marge de manœuvre aux équipes de direction** pour se saisir des thématiques à investiguer et les adapter en fonction des collaborations possibles et des intervenants disponibles sur le territoire.

> *« Il faut arrêter avec l'empilement des modules, ça nuit à la cohérence globale, et ça fatigue les volontaires. Il faut définir clairement les objectifs. Les modules doivent être perçus comme une des composantes d'une boite à outils et faisons confiance aux équipes locales. On a eu la chance de pouvoir proposer un exercice mobilisant services gendarmerie, pompier, etc. ça a eu une résonnance partout, on est capable de mutualiser les activités ! »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet du site #4***

4.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Le site #4, qui devait accueillir 129 volontaires en a finalement fait participer 109, suite aux désistements de certains en début de séjour et le départ contraint d'une compagnie après la détection d'un cas de COVID 19. La cohorte initiale comptait plus de filles (72 soit 55%) que de garçons (57 soit 44%). Les jeunes sont originaires des départements limitrophes de la région. Parmi l'ensemble, on compte 6 décrocheurs (ou assimilés) ainsi que 3 jeunes en situation de handicap. 7 vivent dans un quartier prioritaire de la ville. La répartition est équilibrée entre jeunes habitant des zones rurales (60) et jeunes issus de zones urbaines (69).

Moteur de l'engagement dans le SNU

Une découverte du SNU par les établissements scolaires pour l'essentiel des volontaires

La plupart des jeunes étant scolarisés, c'est par le lycée qu'ils ont découvert l'existence du SNU. **D'autres l'ont connu par des proches**, parents ou amis, qui ont pu jouer un rôle décisif dans le choix de l'inscription. C'est le cas des jeunes dont les parents sont engagés dans un métier en uniforme, et qui, dans ce cas précis, ont pu connaitre le SNU indépendamment du milieu scolaire via leurs propres réseaux.

> *« J'ai connu le SNU via mon lycée et un prof qui nous en a parlé. Puis ma famille, car mon père est un ancien parachutiste. J'ai un tempérament plutôt réservé et j'étais réticente, mais ma famille m'a poussée et m'a dit que ça me ferait du bien. Puis l'esprit de cohésion a aussi joué ! »* ***Extrait d'entretien avec A, 17 ans, CFA***

Enfin, le **témoignage d'anciens volontaires** a pu conforter la décision de certains jeunes à vouloir tenter l'expérience.

> *« J'ai découvert le SNU sur YouTube, via le Tibo in Shape et ça m'a décidé ! »* ***Extrait d'entretien avec E, 17 ans, 1re professionnelle***

La volonté de vivre une expérience citoyenne collective en dehors des cadres communs

La majeure partie des volontaires a souligné la volonté de **participer à une expérience unique**, perçue comme l'opportunité de sortir de sa zone de confort, **rencontrer des jeunes de tous horizons** tout en (re)découvrant et **cultivant les valeurs de la République**, régulièrement mises en avant.

> *« Le SNU est pour moi, l'occasion de rencontrer différents professionnels de différents corps de métiers. Le séjour, de cohésion est aussi l'opportunité de rencontrer différents jeunes, de différents départements de différents milieux, sans distinction grâce à l'uniforme fourni. [...]. C'est donc avec appréhension que je vous transmets ma candidature en restant persuadé que cela sera une belle expérience, puis j'espère faire une ou des mission (s) hors France ou sur d'autres territoires français, et y représenter nos valeurs, y trouver mon orientation. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, H, 15 ans, 1re lycée professionnel***
>
> *« Je suis un adolescent amoureux de sa nation, mais n'ayant pas la chance d'être entouré de personnes avec qui c'était aussi poussé. Je cherche à m'inscrire pour faire de nouvelles rencontres, cultiver et partager cette adoration. Cela me permettra aussi d'en apprendre plus sur moi-même et de me faire grandir. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, R, 16 ans, 1re lycée général***
>
> *« J'aimerais participer au Service national universel, car cela va me servir à me sociabiliser encore plus, puis c'est une expérience à faire dans notre vie. Faire attention à notre patrimoine français et avoir le sentiment d'agir pour une bonne cause est un plaisir pour moi. Pour finir, c'est une étape en plus pour devenir une bonne future citoyenne. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, C, 16 ans, 1re lycée général***

Un désir de s'engager au service des autres et de l'intérêt général

Au-delà de la volonté de s'enrichir et vivre une expérience collective, de nombreux jeunes confient vouloir **s'engager largement, au bénéfice d'une société plus solidaire**.

Si beaucoup de volontaires sont animés par les institutions et métiers de la défense, de l'armée, de la gendarmerie et la police nationale, **bon nombre souhaite s'investir auprès des autres, au sein de collectivités et associations**.

> *« J'aime être au service des personnes aussi bien SDF, personnes âgées, handicapées... J'aime être en action. J'hésite à m'engager à la gendarmerie. » Extrait de la base de données du listing des volontaires, A, 17 ans, inscrit.e à Pôle Emploi*
>
> *« Mon désir de m'engager dans le SNU est motivé par l'envie de m'impliquer dans différentes associations, car j'aime aider les autres, l'envie d'interagir avec différentes personnes, mais également acquérir de l'expérience pour mes prochains projets. » Extrait de la base de données du listing des volontaires, C, 16 ans, 1er lycée général*
>
> *« Le SNU permet de découvrir le monde du social et du bénévolat, si on le souhaite nous pouvons nous engager davantage de temps ce qui est je trouve une belle forme d'autonomie et de responsabilité. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, L, 16 ans, 1er lycée général***
>
> *« Si je peux participer en rencontrant de nouvelles personnes, en apprenant à vivre en groupe et en apportant de l'aide là où on a besoin de moi je me dis pourquoi pas tenter l'expérience. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, L, 16 ans, 1er lycée général***

Des jeunes curieux de découvrir et participer à de nouvelles activités pour s'enrichir

Enfin, **l'ouverture et la recherche de nouveauté** animent de nombreux jeunes volontaires.

> *« J'aimerais beaucoup participer au SNU, car je trouve que cela peut être une bonne expérience, m'apprendre et me faire découvrir beaucoup de choses, faire en sorte que je devienne plus mature ou encore apprendre à devenir indépendante. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, I, 16 ans, 1er lycée général***
>
> *« Tout d'abord, je souhaiterais participer à cet événement pour me permettre d'atténuer ma timidité et forger mon mental (en disant cela, on pourrait croire que je vais aller sur le front ah ah). Je profiterai de cette expérience pour en tirer des leçons, en apprendre plus sur les autres et sur moi-même. De plus, je compte bien mettre à profit cette expérience pour ma vie future. Enfin, je suis convaincue que ce séjour au sein d'une communauté de jeunes de mon âge m'apportera beaucoup. »* ***Extrait de la base de données du listing des volontaires, S, 16 ans, 1er lycée général***
>
> *« Je souhaite participer au Service national universel, car pour moi c'est un moyen de faire de nouvelles rencontres, c'est aussi un moyen de s'entraider. Un service qui nous actifs en faisant plusieurs activités diverses et variées. »* ***E, 16 ans, inscrit·e nulle part***

Motifs de satisfaction

Des conditions d'hébergement « sommaires », mais une expérience appréciée pour la cohésion de groupe et la prise d'autonomie

La mauvaise météo, le froid des douches, et la nécessité de cuisiner chaque soir sont pour la plupart des jeunes apparus comme des **difficultés de début de séjour rapidement surmontées par l'esprit de groupe qui a pris le dessus** à mesure que les volontaires ont appris à se connaitre. Les jeunes confient avoir finalement apprécié les conditions rudimentaires, qui leur ont permis de gagner en autonomie, aisance et confiance.

> *« La tente, c'est une bonne expérience, mais je n'aurais pas détesté avoir une chambre. Puis il y a le problème des douches froides, même si c'est drôle de prendre des douches collectives. »* ***Extrait d'entretien avec K, 15 ans, 1re lycée technologique***

> *« Les premiers jours, ça m'a saoulé en fait, car il faisait pas beau et au fur et à mesure, on a commencé a bien s'entendre. Et des liens se sont créés. Même s'il pleut, c'est pas dérangeant. Après les activités ça passe tout seul ! »* ***Extrait d'entretien avec G, 16 ans, 1re en lycée général***
>
> *« J'ai été surpris qu'on vive dans des tentes : d'un côté c'est mieux pour moi, car j'avais prévu de ramener mon PC, et en fait c'est mieux de ne pas pouvoir l'utiliser. Les conditions de vie sont originales, mais j'aime bien, je pourrai revenir. Récemment on a monté une bâche pour laisser le feu allumé. Je m'attendais à plus d'intimité, mais il y a une vraie cohésion. On s'est beaucoup rapproché en très peu de temps. La cohésion, ça marche très bien et l'objectif est totalement atteint.* ***Extrait d'entretien avec H, 16 ans, 1re en lycée professionnel***
>
> *« Je suis très content d'être là. Être dans un camp, ça me rend plus autonome. Construire une tente, c'est mieux que d'autres camps qui sont dans un hôtel ». C'est à la dure, mais ça va, ça reste soft. »* ***Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 2d lycée général***

La satisfaction de rencontrer des personnes « en vrai », à l'issue d'une année scolaire tourmentée par la crise sanitaire

Sans que ce soit la motivation principale, plusieurs jeunes se sont portés volontaires pour **sortir de leur domicile et plus particulièrement « quitter leur écran »** pour se confronter aux autres, une opportunité d'autant plus appréciée après une année de cours en distanciel.

> *« On apprend beaucoup de choses ! On rencontre d'autres personnes. Et ça me fait du bien de sortir de chez moi, et discuter avec des gens en vrai et pas en ligne, car je joue beaucoup. Ça me pousse à sortir de ma zone de confort. »* ***Extrait d'entretien avec K, 15 ans, 1re lycée technologique***
>
> *« L'année COVID, ça a été dur et le niveau scolaire a baissé. C'était une des motivations pour venir au SNU. »* ***Extrait d'entretien avec J, 15 ans, 2de en lycée général***
>
> *« Avec les autres jeunes que je connais pas, on apprend à être sociable pour le futur. On n'est pas planqué derrière nos écrans comme cette année ! »* ***Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re en lycée général***

Un séjour à la fois encadré, souple et favorisant l'expression de tous qui satisfait les volontaires

À leur grande surprise, les jeunes se sont sentis tout à fait **sereins et en confiance vis-à-vis des équipes et de leurs encadrants, à la fois directifs et à l'écoute, vigilants et bienveillants**.

> *« Je savais qu'on allait chanter la Marseillaise, j'espèrerai que ce serait un peu cadré et en même temps c'est souple, c'est bien c'est le bon milieu. Je savais pas ce qu'on allait faire, c'est une bonne surprise. Ils nous râlent dessus quand il faut, ils sont gentils et drôles. Si on me demande l'année prochaine, je reviens ! »* ***Extrait d'entretien avec V, 16 ans, 1re lycée général***
>
> *« Les tuteurs de mon camp sont très bien, vraiment sympas. Je me suis dit ça va être super strict, mais à part les horaires, ils sont cool. »* ***C, 16 ans, 1re lycée général***

Ils soulignent leur **intérêt pour les temps de démocratie interne** et les conseils de maisonnées aux formats sensiblement différents selon les encadrants et permettant à chacun de s'exprimer librement.

> *« Les conseils de maisonnées c'est bien, car ça permet de remettre au point certaines choses. »* ***Extrait d'entretien avec A, 16 ans, 1re en lycée général***
>
> *« Le conseil de maisonnée c'est bien, on arrive à voir ce qui va et ce qui va pas. »* ***Extrait d'entretien avec T, 17 ans, 1re en lycée professionnel***

Une liberté d'initiative particulièrement appréciée

Ouverts aux idées des uns et des autres, les équipes de direction et d'encadrants ont soutenu toutes les initiatives de jeunes **forces de proposition pour développer un projet. Dans la mesure du possible, ils ont**

ainsi été accompagnés dans leur mise en œuvre par les encadrants. C'est ainsi qu'un volontaire confie avoir pu s'investir dans le chant des partisans avec d'autres jeunes, sur la base du volontariat.

> *« Je joue de la musique, il y a une guitare à côté et on est en train de faire une chanson. Le chant des partisans nous. En fait, de base, dans la compagnie, on chantait beaucoup, et moi j'avais emmené mon enceinte dont le chant des partisans et c'est une version autre, avec quelques mots qui changent. Il y a une bonne ambiance, on passe de bons moments et il y a aussi de l'improvisation c'est très bien. »* ***Extrait d'entretien avec G, 16 ans, 1re en lycée général***
>
> *« Quand on a du temps libre, on fait un peu ce qu'on veut, on parle, on s'amuse, on fait des constructions »* ***C, 16 ans, 1re lycée général***

Marges de progression identifiées

Comme en 2019, des modules trop longs et trop scolaires

Si au global, les modules proposés suffisamment variés et nombreux ont satisfait les volontaires, plusieurs jeunes ont confié **s'endormir dans les interventions trop longues**, en particulier celles aux formats peu participatifs où les jeunes ne sont plus qu'en posture d'écoute.

> *« Les activités tendent à être trop longues. 2h, ça suffirait pour certaines, car on s'endort. Il y a un problème d'organisation, même si c'est aussi le rythme de chaque intervenant. Parfois, j'ai l'impression de me retrouver en visioconférence, il y a l'intervenant que t'écoutes pas, comme pendant le confinement. »* ***Extrait d'entretien avec K, 15 ans, 1er lycée technologique***

D'autres ont nuancé ce constat et ont fait remarquer **l'effort de revisite de certains modules** pour développer l'esprit critique.

> *« On voit qu'ils essayent de faire en sorte de nous intéresser, par exemple sur le code, on a fait des débats entre nous, des questionnaires… »* ***Extrait d'entretien avec V, 16 ans, 1re lycée général***

Une organisation fastidieuse et un planning régulièrement bousculé

Comme les encadrants, la plupart des volontaires rencontrés déplorent les soucis d'organisation et communication ayant à plusieurs reprises entrainé des changements de planning. Les volontaires ont **tantôt été confrontés à des temps d'attente, et tantôt contraints d'accélérer le rythme pour enchainer les activités**.

> *« Il y a quelques soucis d'organisation, on a des temps d'attente comme là, ça fait une heure que l'activité doit commencer (recherche personne disparue). Puis niveau nourriture, on mange un peu des légumes à l'eau. Bon après c'est mon côté exigeant et un peu égoïste. »* ***Extrait d'entretien avec K, 15 ans, 1er lycée technologique***
>
> *« Le seul problème rencontré, c'est l'organisation. Il y a eu des journées chargées comme la JDM, c'est normal, mais d'autres ou on aurait pu mieux s'organiser, ce n'est pas clair. »* ***Extrait d'entretien avec V, 16 ans, 1re lycée général***
>
> *« Ils nous fait un programme le jour et en fait la journée ça se passe pas comme prévu. On sait pas si la journée va être bien ou si ça va pas nous plaire. Il y a un manque de communication j'ai l'impression. Ou le capitaine va pas être au courant. Dans l'emploi du temps, il y a des choses à améliorer. »* ***Extrait d'entretien avec T, 17 ans, 1re en lycée professionnel***

Des jeunes à la recherche de sport et avides de découvrir les métiers de la défense et l'armée

Nombreux sont les jeunes à **regretter l'insuffisance de sport**. Beaucoup d'entre eux s'étaient inscrits au SNU avec la conviction qu'ils pourraient « se dépasser » pendant le séjour.

> *« On fait des pompes, des squats, course dans le bois… mais il faudrait faire plus de sport ! »* ***Extrait d'entretien avec G, 16 ans, 2de en lycée professionnel***

> *« Les pompiers aujourd'hui c'était cool, bien. Mais le niveau sportif, c'est pas suffisant. »* ***Extrait d'entretien avec J, 15 ans, 2de en lycée général***

D'autres, désireux de s'orienter **vers les corps armés et métiers de la défense**, semblent, sans être toutefois déçus du séjour, **particulièrement impatients à l'idée de réaliser leur MIG**.

> *« J'ai adoré les olympiades, les pompiers, le sport… Et j'apprécie la levée des couleurs et surtout la journée armée. On en a profité pour échanger avec des pros. Mais il manque un parcours du combattant ! »* ***Extrait d'entretien avec H, 17 ans, 1re en lycée professionnel***

4.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé :

- Une volonté de s'appuyer sur l'expérience des membres de direction des sites préfigurateurs pour faciliter l'organisation des séjours de cohésion sur les sites novices
- Une équipe de direction associée au recrutement des encadrants et animateurs
- Un projet pédagogique ambitieux et partagé, bien qu'essentiellement inspiré de la vision du directeur du centre
- Une réorientation des postes ayant permis de combler les manques dans l'organigramme et étoffer l'équipe

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Une répartition des missions entre la direction régionale et l'équipe projet peu lisible et des effectifs jugés insuffisants au niveau départemental
- Des postes de soutien à réadapter, pour décharger l'équipe de direction et soutenir l'équipe projet

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé :

- Une identité SNU travaillée et déclinée dans les valeurs de l'engagement et les différentes activités mises en œuvre
- Une liberté laissée à la main des encadrants et des jeunes pour proposer des activités complémentaires au programme

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Une formation des encadrants à anticiper, pour favoriser la cohésion et le partage d'un projet SNU commun
- Une communication interne qui gagnerait à être améliorée
- Des règles plus ou moins souples selon les compagnies, qui mériteraient d'être harmonisées
- Des postes d'encadrants « redondants » et des terminologies jugées peu utiles (capitaine, adjoint, tuteur), qui interpellent une uniformisation
- Une gestion des contrats de travail et du versement des salaires qui interroge

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé :

- Bien que vieillissant, un site idéal pour l'organisation de séjours de cohésion
- Un planning judicieusement travaillé pour favoriser l'enchainement des modules et activités
- Une confiance donnée aux jeunes dans l'usage de leur téléphone portable et les temps plus « informels »

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Un protocole sanitaire sujet à différentes interprétations ayant complexifié la gestion d'un cas de COVID
- Une communication à travailler, en particulier vis-à-vis des parents
- Une approche multi-sites à expérimenter ?

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé :

- Une implication active des jeunes renforçant leur prise d'autonomie et la cohésion de groupe
- Une recherche systématique d'intervenants extérieurs de différents secteurs (associatif, privé…) pour donner à voir le panel des engagements possibles aux jeunes
- Un séjour à la fois encadré, souple et favorisant l'expression de tous qui satisfait les volontaires

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :

- Un programme dense, interpelant la priorisation des modules et davantage de souplesse dans les contenus
- Comme en 2019, des modules trop longs et trop scolaires

5. Monographie du site 5

5.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Lycée privé*
Implantation du site	*Zone urbaine*
Organisation du site	*Le lycée se situe dans un grand parc arboré.*
	Nombreuses infrastructures sportives sur site – terrain de basket, de football, gymnase… ainsi que des bâtiments divers utilisés pour l'organisation (lieu de stockage du matériel) ou le programme (amphithéâtre, foyers de vie…).
Type d'hébergement	*Internat*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*Centre moyen => 160 jeunes*
Origine des jeunes volontaires	*/*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*Oui - 7*
Nb de jeunes décrocheurs	*Oui - 10*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*Oui - 25*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 16* *Taille : 10 jeunes*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 8* *Taille : 20 jeunes*
Mixité au sein des maisonnées	*Oui - De quelle nature : mixité au sein des maisonnées, mais pas dans les chambres*
Mixité au sein des compagnies	*Oui : mixité au sein des compagnies, mais pas dans les chambres*
Encadrement	
Recrutement problématique	*Oui*
Taux d'encadrement global	*1/5,3*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*1/6,5*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui*
Présence d'une infirmière sur site	*Oui*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Non* – infirmière scolaire, en cas de besoin les jeunes sont emmenés aux urgences.
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Oui – un capitaine également adjoint intendant, pour pallier le désistement d'un capitaine quelques jours avant le début du séjour.*

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Oui*
« Couleur » donnée aux séjours	*/*
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Équilibre global Culture EN, armée, Éducation populaire* *Capitaines – majorité armée et réserviste, 1 éducation populaire* *Tuteurs – majorité éducation populaire, JSP*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Équilibre global Culture EN, armée, Éducation populaire* *Directeur « hybride » = professeur, réserviste gendarmerie, animateur jeunesse* *Adjoint pédagogie = éducation populaire (Unicité)* *Adjointe encadrement = retraitée armée*
Type de management de la part de la direction de centre	*Persuasif / Participatif (centré sur le relationnel et les résultats, avec un circuit de décision clair et une veille au respect des rôles de chacun) – des temps de débriefing réguliers entre l'équipe de direction et l'encadrement*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Oui – peuvent proposer des activités pour les temps de compagnie*
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	*/*
Profil du référent départemental	*Directeur des services départementaux de l'éducation adjoint*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Collaboration étroite*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Non*
Modalités d'animation du temps	*NA*

5.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Des équipes-projets et de direction qui ont travaillé main dans la main pour bâtir un séjour qui s'inscrive dans une logique de continuité améliorée par rapport à l'édition 2019

Un site qui a joué la carte de la continuité améliorée

Site de préfiguration en 2019, le site #5 a cherché à jouer la carte de la continuité. Malgré la transition en termes de gouvernance (de la préfecture à l'Éducation nationale), l'équipe-projet a pu s'appuyer sur un chef de centre qui était déjà présent au sein de l'encadrement lors de l'édition 2019, et le passage de relai a pu s'effectuer entre le chef de centre 2019 (un chef d'établissement) et celui de 2021 (un professeur de lycée, par ailleurs réserviste de la Gendarmerie). Le site d'accueil est le même qu'en 2019, et la continuité se retrouve encore dans les équipes d'encadrement. En effet, il est notable que le site #5 a pu repartir avec une équipe d'encadrants en partie présente en 2019, et le site est ainsi, bien maitrisé. Cela a été grandement facilitateur dans la préparation logistique et pédagogique pour laquelle il apparait que le temps a pu manquer (voir plus loin) et le constat peut-être faire, que ce manque de temps préparatoire, est finalement moins impactant avec des personnes qui ont déjà participé au SNU et possèdent de fait, des repères et réflexes.

On note que l'équipe-projet et la direction ont souhaité « tirer les leçons de 2019 », en s'appuyant sur les éléments de RETEX à leur disposition et leur expérience propre, ce qui s'est retrouvé tout à la fois dans les choix programmatiques, l'organisation du séjour et la capacité à gérer les imprévus durant le séjour lui-même.

> *« En 2019, selon les compagnies chacun avait des activités différentes… là, tout le monde fait pareil. Ce n'est pas si t'es né en jour impair avec un prénom qui commence par une consonne tu vas en salle 24 b. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #5***
>
> *« On portait une inquiétude qu'à trop vouloir en faire dans la succession des activités, on ait un effet contre-productif par rapport à l'objectif d'inscription des jeunes dans un parcours, qu'on n'ait pas tiré les leçons de 2019 et qu'on pèche par excès. Que trop de messages tuent le message, que trop d'activités tuent la démarche. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale sur le site #5***

Des liens forts entre l'équipe de direction et l'équipe-projet, qui ont facilité la préparation du séjour

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

Un programme élaboré par l'équipe de direction, en lien avec l'équipe-projet, dont la « couleur », pragmatique, croise le cahier des charges national avec les propositions locales

Le projet du centre et son programme a été bâti dans 1) le respect du cahier des charges national, 2) la prise en compte des possibilités locales, 3) la recherche d'un fonctionnement pragmatique et 4) un aller-retour constructif entre l'équipe-projet et l'équipe de direction, laquelle en son sein s'est formulé quelques « lignes claires » (consistant à mobiliser des structures susceptibles d'appuyer le SNU au-delà du séjour -au regard des opportunités de MIG ou de l'implication dans la formation d'encadrants BAFA par exemple, comme au regard des cultures professionnelles et des vocations prêtées au séjour SNU). L'équipe-projet a ainsi posé de grandes lignes directrices. Il ne s'agit pas d'éléments formalisés, mais d'indications relatives à la vocation du séjour pour les jeunes qui le vivront.

> *« Que le SNU s'inscrive dans un parcours, de continuum éducatif qui va au-delà du continuum scolaire. On mise sur ce temps de vie en collectivité qui doit prendre sa place dans ce continuum de manière complémentaire à l'instruction. Ça s'inscrit dans une démarche, d'autant plus que les jeunes sont volontaires, pour contribuer à former des citoyens. D'où le principe du débat aussi, de l'échange, de temps qui vont avoir pour but que les jeunes se connaissent, s'ouvrent, se rencontrent et créent un collectif qui va se poursuivre. ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale sur le site #5***

Ensuite, l'équipe de direction a réalisé des propositions au regard de remontées par les acteurs locaux. Ces remontées ont été faites via **un appel à projets qui faisait suite à une réunion départementale des acteurs de l'éducation populaire notamment.**

Cette **construction « par le bas » croisé au cadre national** s'attachait à deux points de vigilance, l'un relatif au fonctionnement avec une logique de type « un jour = une activité » qui discrimine les intervenants vis-à-vis de leur capacité à prendre en charge l'ensemble des stagiaires, l'autre relatif à l'ancrage du SNU au niveau local en en proposant des modules sur la base des acteurs et des compétences présentes localement, ainsi que du caractère stratégique de certains partenariats pour le SNU - ex. intervenant qui fournit également un vivier de candidats détenteurs du BAFA.

Une recherche d'équilibre dans la représentation des trois cultures professionnelles, symbolisé par le profil du chef de centre

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

Focale sur un fonctionnement fluide avec l'équipe-projet, intégralement constituée de fonctionnaires de l'Éducation nationale

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

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

> *« On marche bien dans l'équipe-projet – le coup de fil de 22h pour un tableau Excel il existe, mais ce n'est pas grave, car on sait qu'on est suivis. » Équipe de direction*
>
> *« Au début je me suis dit je vais tout le temps parlé au directeur académique adjoint, c'est quand même une figure. Et c'est grande réactivité, transparence, confiance. Nos premières réunions se font à partir de fin 2020, et le rythme s'est intensifié depuis mars ou avril, il n'y a pas un jour où je n'ai pas un des trois. Ils sont dans mes favoris. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5***

Un indice de l'implication de l'équipe-projet sur le terrain : sa présence en proximité sur site et sa participation active à l'occasion de temps clés – départ cohorte et arrivée des jeunes en particulier.

> *« On a accueilli sur le parking, où on a rassuré les parents, les familles, ils ont posé leurs affaires puis ils viennent récupérer leur tenue. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale sur le site #5***

Mais des ressources mobilisées au sein de l'équipe-projet qui ne paraissent pas être de nature à se pérenniser – deux stagiaires en appui à l'équipe-projet

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

Cet apport a permis d'appuyer plus efficacement l'équipe de direction dans l'organisation du séjour. Toutefois, ces ressources ne paraissent pas pérennes au regard de la nature des contrats concernés (stage), ce qui peut poser question de l'intégration de ces fonctions d'appui dans les fiches de postes de personnes dédiées au sein des services de l'Éducation nationale.

Un projet de centre à consolider - formalisation et attente d'une plus forte implication institutionnelle à tous les niveaux

Vers un projet de centre formalisé

Le séjour 2021 parait avoir bénéficié pleinement de l'expérience de 2019 et d'une recherche de continuité, qu'un certain nombre de principes suivis cette année encore devrait conforter (le caractère stratégique du partenariat avec certains acteurs locaux dans le recrutement de l'encadrement ou la constitution d'un fonds de « matériel SNU » sur la base des achats effectués pour le séjour de cohésion – matériel pédagogique, talkie-walkie… - par exemple), mais il apparait que le projet de centre gagnerait à être formalisé pour poser des jalons disponibles à la capitalisation et à la recherche d'évolution pour des éditions ultérieures. Un travail de formalisation permettrait notamment d'aller plus loin sur le projet pédagogique du centre qui, faute d'être écrit, nécessite un management plus particulièrement vigilant durant le séjour pour que les équipes d'encadrement s'inscrivent dans un cadre partagé et accepté (voir plus bas la partie relative aux choix pédagogiques). En outre, ce travail de formalisation faciliterait l'expression d'une « identité départementale » (les « grandes lignes » de l'équipe-projet, les « lignes rouges » au sein de la direction, les remontées des acteurs locaux…) de la déclinaison du SNU, le programme pouvant en l'état paraitre assez convenu au regard du programme national.

Une implication institutionnelle et partenariale qui pourrait être plus forte pour garantir la « notoriété » et « l'attractivité » du SNU et, in fine, favoriser les recrutements de volontaires et de personnels

Les recrutements du SNU constituent à ce stade une difficulté pour les équipes qui supervisent la mise en œuvre du SNU, qu'il s'agisse du **recrutement des jeunes (cohorte départementale)** ou qu'il s'agisse du **recrutement des encadrants pour le séjour de cohésion**.

À ce stade, il est notable que **le recrutement des encadrants semble dépendant de réseaux privilégiés et personnels de l'équipe de Direction**. Ce constat est un indice du manque de notoriété et d'attractivité du SNU à ce jour auprès du vivier d'encadrants potentiels – tuteurs et capitaines de compagnie. Certains partenaires pouvant ouvrir sur de tels viviers n'ont pas été mobilisés dans ce rôle de relai – ex. SDIS. Se joue également la question des conditions que ces partenaires peuvent proposer à leur vivier pour leur participation au SNU – détachement ou non, utilisation de congés ou non…

Le recrutement des jeunes gagnerait également à s'appuyer sur une plus forte implication institutionnelle et partenariale. Il ressort des entretiens avec les jeunes l'identification d'une diversité des circuits d'information par lesquels ils ont pris connaissance de la possibilité de s'inscrire au SNU - internet, réseaux sociaux, lycée…

> *« Au niveau du Val-d'Oise, je ne saurais pas vous dire si une information particulière est faite en direction des Jeunes Sapeurs du Département ».* ***Extrait d'entretien avec un intervenant sur le site #5***
>
> *« Il y en a 34 de mon lycée dans la cohorte val-d'Oisienne. Je croise des jeunes avec la casquette SNU dans mon établissement ! Les chefs d'établissement ont été entièrement derrière moi ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #5.***
>
> *« Y'a l'enjeu de la rémunération et de la reconnaissance qu'il faudrait harmoniser pour être attractif. L'avantage c'est que si vous avez des fonctionnaires présents c'est qu'ils sont très motivés. Ce n'est pas un problème soulevé juste par les cadres. Les équipes-projets, régional et la sous-direction en ont conscience. La MP SNU c'était l'agence tous risques, on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

On peut également soulever que les professionnels issus de l'éducation populaire interrogent les institutions de leur secteur et leur positionnement.

> *« Au niveau national, l'éduc' pop' s'est contentée de dire que le SNU ça ne va pas. Ils ont râlé. Au lieu de mettre un pied dedans et de chercher à améliorer. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

Focale sur l'absence de projet pédagogique permettant de se donner des repères communs au sein de l'encadrement

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

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

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

5.3 Gestion des RH - management

Une équipe d'anciens et de nouveaux, prête dès le premier jour et qui s'appuie sur une ligne managériale claire

Un recrutement impliquant le chef de centre et s'appuyant sur un noyau dur d'encadrants déjà présents en 2019, connaisseurs du séjour de cohésion, de son déroulement et de ses enjeux

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

Focale sur une forte pression sur le recrutement de l'encadrement via le canal régional

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

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

Pour l'équipe de direction, cette difficulté est notamment due à un manque de connaissance et de notoriété du SNU, qui freinent l'afflux des candidatures de personnes qui pourraient potentiellement avoir le profil attendu et être intéressées.

> *« Pour les tuteurs tutrices – trouver des étudiants disponibles et n'ont pas de colo et expérience avec des 15-17 ans c'est compliqué. Personne ne connaît le SNU et ne vient candidater. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

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

L'équipe d'encadrants mobilisée pour le séjour a ainsi donné lieu à un recrutement pour lequel l'équipe de direction, et plus particulièrement le chef de centre, a joué un rôle central. Ce recrutement s'est réalisé notamment par la mobilisation des réseaux personnels et d'un réseau « des anciens du SNU ». En effet, au sein des équipes, 1/3 de l'encadrement de 2021 a participé au séjour de 2019, ce qui a permis une mixité entre nouveaux et anciens sur toutes les fonctions (parmi les cadres de compagnie, avec des binômes tuteurs avec un ancien et un nouveau…)

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

> *« On ne change pas une équipe qui gagne. Je savais que ça allait être un séjour plus gros en volume, ils connaissent. Ça nous permet d'avoir quelqu'un qui était là dans chacune des compagnies, quelqu'un qui a la mémoire. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5.***
>
> *« Le fait d'avoir des personnes déjà présentes il y a deux ans ça aide dans l'organisation, la connaissance des lieux, d'avoir des repères, j'ai une question je demande comment ça s'est passé y'a deux ans ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5.***
>
> *C'est un atout majeur de pouvoir compter sur des gens qui étaient déjà là en 2019. On nous dit : « Ne t'inquiète pas ! » Il n'y a pas les sachants et les non-sachants, il y a juste ceux qui trouvent qu'il y a un problème et ceux qui trouvent qu'il n'y en a pas, parce qu'ils l'ont déjà vécu et savent réagir en proposant les solutions ».* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #5.***

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

Une association étroite des équipes d'encadrement par l'équipe de direction dès le début de séjour, avec la mise en place d'espaces et de circuits d'échanges respectés

Le management mis en place par l'équipe de direction peut être qualifié de persuasif et de participatif, au sens où il est basé à la fois sur la qualité relationnelle et sur la recherche de résultats. Cette approche permet à l'équipe de se construire une identité commune en termes d'intervention, alors que chacun arrive avec ses propres repères professionnels et que la préparation du séjour ne permet pas de constituer une équipe au clair sur le projet pédagogique qu'elle s'accorde de porter. À ce titre et dès le début du séjour, l'équipe de direction a été attentive à :

- Une gestion d'équipe inclusive et participative autour du chef de centre et de l'adjointe pédagogique,
  - **En 2019**, il n'était pas prévu de temps de débriefing « au fil de l'eau » entre l'équipe de direction et l'encadrement, des temps avaient eu lieu en réponse à des demandes issues de l'équipe d'encadrement au cours du séjour ;
  - **En 2021**, des temps réguliers d'échange entre l'équipe de direction et l'encadrement sont prévus dès le début du séjour – animation de temps d'interconnaissance et d'échange pour pallier à l'absence de temps présentiel lors de la formation préséjour, animation de débriefing de fin de journée entre le directeur de centre, ses adjoints et les capitaines et tuteurs, laissant la possibilité à ces derniers de s'exprimer et de faire remonter les points d'attention en continu. Il s'agit également de se doter d'espaces qui serviront à terme, en cas de conflit pédagogique au sein des équipes.

> *Lors du débrief hier soir, le chef de centre a pris les tuteurs et comme adjoint pédagogique j'ai pris les cadres. D'un côté, il s'agit d'adoucir les cadres, et de l'autre de muscler les tuteurs. On s'est donné la possibilité d'avoir une capacité à gérer les conflits qui vont venir. On saura leur parler.* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5***

- Une communication et une répercussion des consignes globalement fluide au sein de l'encadrement, y compris sur le programme d'activités de la journée, dont les premiers garants sont les cadres intermédiaires (l'équipe de soutien en particulier, mais aussi les capitaines de compagnie),
  - **En 2019**, le début du séjour de cohésion avait été marqué par des difficultés de communication entre l'équipe de direction et l'encadrement – les consignes étaient diffusées directement par l'équipe de direction à l'ensemble de l'encadrement via un groupe WhatsApp unique, noyant l'information et rendant difficile la répercussion des consignes.

- **En 2021**, le choix a été fait d'équiper l'ensemble des capitaines et tuteurs de talkie-walkie pour la communication « de terrain », en complément, pour la diffusion des consignes, un groupe WhatsApp a été créé entre l'équipe de direction et les capitaines, ces derniers étant chargés de les répercuter auprès des tuteurs.

Ce mode de fonctionnement permet une communication plus fiable et plus fluide au sein de l'encadrement, d'autant qu'il est notable que chacun, au sein de la chaine d'intervention, ait paru scrupuleusement respecter le rôle des uns et des autres sans court-circuitage ou sur sollicitation (ainsi, telle demande formulée par un jeune à un capitaine était au besoin renvoyée au tuteur, etc.). On voit ici l'importance pour le chef de centre de pouvoir s'appuyer sur des cadres intermédiaires qui sont, d'une certaine façon, les premiers garants de ce bon fonctionnement au regard de leur proximité à l'ensemble des décisions qui se prennent, en permanence, au plus près des jeunes et du déroulement du séjour.

> *« On est tous complémentaires. Attention, c'est une orientation qu'on te donne, mais on ne shunte pas les fonctions. Quand vous avez un problème de telle nature, vous allez voir untel ».* ***Extrait d'un entretien de l'équipe de soutien sur le site #5***

Des appuis mobilisés de manière pertinente, en partie recrutés dans l'encadrement de 2019, permettant de gagner en « sérénité »

Les fonctions mises en place autour des dimensions sanitaire, logistique et de cohésion apparaissent apporter des appuis et s'avérer pertinentes. Ils semblent faciliter la répartition des tâches, y compris au jour le jour, au gré des besoins et imprévus à gérer, ainsi qu'être un gage de sérénité dans l'équipe de direction et l'encadrement, notamment en ce qui concerne les fonctions logistique et sanitaire, qui sont le plus directement orientées vers le traitement des urgences et imprévus et permettent d'appréhender efficacement des évènements qui auparavant pouvaient impacter le séjour dans son déroulement (urgence médicale, souci logistique).

> *« Mon rôle d'intendant c'est un rôle de facilitateur, dès qu'il y a un problème, je suis le couteau suisse, du directeur, logistique notamment, pour que sa mission réussisse. Le chef de centre, qui a un regard sur tout, ce n'est pas à lui de gérer, son job c'est déjà un temps plein ».* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de soutien du site #5.***
>
> *« Je dors mieux, la référente sanitaire n'est dédiée qu'à ça – bobologie, appeler le Samu, lutte anticovid – ce qui nous a manqué en 2019, parce qu'on commençait, c'était d'avoir des fiches de postes claires. On a un espace dédié, elle est professionnelle. Tu t'es coupé, je t'emmène à l'infirmerie et je retourne avec les jeunes. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***
>
> *« Le rôle de référente sanitaire c'est facilitateur, anticiper les besoins et répondre à la demande. Sincèrement, c'est une fonction qui doit être pérennisée. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de soutien du site #5.***

Une ligne managériale qui sert aussi pour la construction de « l'identité SNU » (de la cohésion de l'équipe et des jeunes), aux différentes échelles du séjour, depuis les maisonnées jusqu'au centre lui-même

La construction du programme a permis de démarrer par une journée de cohésion qui a servi la mise en place du séjour, à tout point de vue, notamment en termes de cohésion, mais pas uniquement pour les jeunes, également pour les équipes. Du reste, cette journée a été construite par le référent cohésion en cherchant l'implication des encadrants. Cette journée a pris la forme d'Olympiades sportives ludiques (jeux d'adresse, d'orientation…) visant à fédérer au sein de chaque maisonnée et de chaque compagnie.

À la fin de cette journée, les compagnies ont une identité propre – des t-shirts sont distribués au moment de l'annonce du podium, avec une couleur et un nom spécifique pour chacune des compagnies. Cette cohésion par maisonnée a vocation à être un premier « ciment » sur lequel construire une cohésion d'ensemble.

Dans les faits, les retours des jeunes comme de l'encadrement sur cette journée confirment son rôle fédérateur.

> *« J'apporte un côté militaire, pour rassembler, et je prends les idées de tout le monde. Pour les Olympiades, tuteurs et capitaines ont donné les idées, et on a distribué les rôles à partir de là, avec chaque compagnie qui a eu sa proposition, comme ça on a aussi travaillé la cohésion au sein des capitaines et des tuteurs. La cohésion des jeunes commence par la cohésion de l'équipe. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien sur le site #5.***

Focale sur une bonne intégration et anticipation de la charge de travail pour le Chef de centre

En 2019, le chef de centre avait assuré une fonction de « chef de projet adjoint » au sein de l'équipe-projet départementale, qui l'avait mobilisé fortement sur les phases amont – en particulier la constitution de la cohorte sortante, en parallèle de la préparation du séjour de cohésion. Ces rôles ont été assurés pendant plusieurs mois en parallèle de sa fonction de chef d'établissement (du 1er février au 20 avril 2019), représentant une charge de travail très importante, avant qu'il ne soit mis à disposition par l'Éducation nationale.

En 2021, une plus grande anticipation ainsi qu'un appui renforcé au sein de l'équipe-projet départementale ont permis de fluidifier et d'alléger la charge liée à l'organisation du séjour pour le chef de centre, lui permettant également de l'aborder sereinement, malgré une charge de travail réelle et le mobilisant sur son temps personnel.

> *« Je viens d'une équipe qui connaît bien le SNU – sur la cohorte 2021, 34 viennent de mon lycée, des élèves à moi, des petits frères, petites sœurs. Le chef d'établissement était entièrement derrière moi là-dessus. »,* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

> *« Ça n'a pas empiété sur mon travail de prof. Pour la préparation SNU 2021, j'ai raté 7h de cours. Après j'ai été détaché de mes classes au 7 juin, mes classes s'arrêtant le 11 juin. Mes jours off de prof, quand je n'étais pas en gendarmerie je les ai passés à ça. Et le soir je fais ma journée SNU. Le coup de fil de 22h pour un tableau Excel, il existe. On s'est beaucoup appelé y compris le dimanche. En même temps, ça m'aurait posé problème que l'équipe-projet ne se mette pas à ce diapason. »,* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

Des conditions d'engagement et de préparation fortement questionnées

Un manque de temps de préparation pour l'équipe d'encadrement avant le séjour, qu'il s'agisse de se connaitre ou d'engager une réflexion partagée sur le projet de centre et les dimensions pédagogiques qui l'accompagnent

Le temps a clairement manqué pour faire équipe et former les encadrants aux rôles qui seraient le leur et à la manière de l'exercer au sein d'une équipe suivant des principes communs. Quelques visioconférences ont certes permis d'amortir le manque de préparation, les futurs encadrants ont également pu mobiliser Osmose pour se former en autonomie, et la documentation fournie a pu être utile, mais le temps de préparation doit être consolidé à la fois 1) vis-à-vis de ceux qui seront encadrants pour la première fois et 2) vis-à-vis de l'équipe dans son ensemble pour apprendre à se connaitre, engager une vie d'équipe et partager des éléments de fonctionnement organisationnels et pédagogiques. Les temps d'échange en visioconférence n'ont pas permis aux participants de se connaître, d'appréhender la culture métier des autres, les zones d'accord et de désaccord – sur l'approche pédagogique, l'autorité, le lien aux jeunes… Concernant la documentation, il apparaitrait intéressant d'effectuer un travail de capitalisation pour disposer d'un classeur compilant les informations utiles durant le séjour et qui soit disponibles pour les encadrants, ainsi que d'éléments très opérationnels pour aider à se préparer à partir de cas concrets.

> *« Au-delà de la documentation pour la formation, ce serait intéressant de disposer d'un classeur pour les capitaines de compagnie. On pourrait y retrouver le plan du site, le programme complet, les numéros de téléphone à connaitre, la liste des jeunes de la compagnie. Ce serait une sorte de classeur comme il existe par exemple des classeurs de crise, de manière*

> *à ce qu'on ait avec soi les informations nécessaires à maitriser ou à savoir en cas de besoin. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #5.***

Quelques confusions dans les rôles de tuteurs et capitaines au sein de l'encadrement

Malgré l'expérience d'un certain nombre de membres de l'encadrement et la mise en place d'éléments visant à construire la cohésion des équipes et à favoriser le pilotage des encadrants, le début de séjour a pu donner lieu à quelques « flottements » dans la posture de certains encadrants vis-à-vis des jeunes et de la façon de traiter des situations - qu'il s'agisse des premiers écarts de comportement de certains jeunes ou de la difficulté de positionnement au sein de certaines maisonnées entre capitaine et tuteurs vis-à-vis des jeunes - avec des capitaines se positionnant parfois sur le terrain des tuteurs, en proximité et en écoute directe des jeunes. Sur ce dernier cas de figure, cela a conduit à brouiller la limite entre le rôle de capitaine et de tuteur, et amené un tuteur à se questionner sur le contenu de sa mission et sur son positionnement.

Des conditions contractuelles qui ne favorisent pas l'attractivité du SNU

Les conditions actuelles de recrutement « font la prime » à celles et ceux qui sont prêts à s'engager et croient au projet, mais les contraignent dans les faits.

La contrainte la plus forte reste, comme en 2019, celle des différences dans les conditions de présence et de détachement, selon les ministères dont les encadrants relèvent – en particulier au sein des capitaines et de l'équipe de direction. Pour exemple, les encadrants relevant de l'Éducation nationale ne sont pas tenus de poser leurs congés, ce qui relève en revanche d'une obligation pour les fonctionnaires relevant d'autres ministères (Intérieur, Armée, Affaires étrangères…).

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

De manière générale, il apparait que, malgré les efforts réalisés par l'équipe-projet, les contrats ont été signés tard (la veille du début du séjour a priori). Une insatisfaction ressort également chez les encadrants du fait de la non-prise en charge des temps de formations et de préparation au séjour de cohésion.

> *« On devait avoir 2 semaines de préparation, mais l'État a décidé que la formation ne serait pas payée deux jours avant le début de la formation. On a fait de la formation, parce que c'est obligé, merci à eux d'avoir joué le jeu, mais c'est un manque de respect. Ça ne demande pas 15 jours, mais un peu de temps tout de même. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de soutien du site #5.***

Focale sur la complexité qui demeure dans la gestion des contrats pour l'équipe-projet, et une signature tardive malgré une amélioration par rapport à 2019

La gestion des contrats a été centralisée au niveau de l'équipe-projet, qui rapporte la complexité pour leur établissement. Si les contrats ont été signés au début du séjour, contrairement du précédent séjour de cohésion, ce timing est perçu comme tardif par les encadrants, déjà mobilisés par ailleurs sur la phase de formation, non rémunérée.

> *« C'est une complexité, il faut tenir compte de la situation de chacun et des ministères concernés. Si vous êtes EN ou MAE, ce n'est pas la même manière de procéder, certains seront en congé, d'autres en MAD. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe-projet départementale sur le site #5.***
>
> *« On a signé nos contrats hier, pour aujourd'hui. Alors qu'on a déjà commencé. La formation n'est pas payée, c'était quelques jours perlés. C'est deux raisons pour se désister. »* ***Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #5.***

5.4 Gestion opérationnelle du centre

Une équipe renforcée sur un site qu'elle maitrise et disposant d'un planning bien partagé

Un site propice à l'organisation du séjour et son bon déroulement, avec des investissements matériels qui pérennisent les capacités d'accueil du centre départemental

Paysagé et spacieux, le site d'accueil du séjour qui pourrait s'avérer handicapant par sa surface n'empêche pas le repérage et la cohésion avec une localisation relativement concentrée des espaces de vie et des activités. Les activités liées au séjour de cohésion et les activités du site ne paraissent pas s'être télescopées, l'équipe d'encadrement n'évoquant pas de difficulté particulière dans la relation avec l'équipe du site d'accueil. Tirant les leçons du séjour de cohésion de 2019, la répartition des jeunes dans les différents bâtiments d'hébergement du site a été revue au profit d'une organisation plus centralisée autour de l'espace de regroupement, servant également à la levée des couleurs.

Même si les espaces de vie ne sont pas tous identiques, certains pouvant être considérés plus agréables que d'autres, ils permettent tous de disposer d'un foyer de vie et d'un espace extérieur où les jeunes peuvent se détendre sur les temps libres. Du matériel (jeux de société, affaires de sport) a été acheté qui permet de mettre à profit et d'utiliser cet espace disponible.

De fait, les achats réalisés pour le séjour ont permis d'engager la constitution d'un stock de matériel qui a vocation à être réutilisé sur les prochains séjours de cohésion.

> *« Le matériel acheté en 2021 est stocké par la DSDEN, ce qui constitue un stock Val-d'Oise – matériel pédagogique et d'activités, kits complets de formation massage cardiaque et défibrillateur, pour l'année prochaine, le matériel sera déjà sur place. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

Par ailleurs, le site permet à l'équipe de disposer d'un lieu de stockage (pour les vêtements, gourdes…), et d'un éventail d'infrastructures qui facilitent la mise en place du programme : variété des équipements pour s'adapter aux types d'activités, solution de repli en cas de météo pluvieuse notamment. Par ailleurs, l'équipement du site offre des conditions d'accueil intéressantes pour certains intervenants extérieurs, notamment les pompiers qui ont besoin de brancher leur lance à incendie par exemple.

Une référence sanitaire qui soulage et favorise in fine l'encadrement du séjour, en amenant une capacité de réponse continue comme ponctuelle sur tout ce qui touche à la santé des jeunes volontaires

Avec une référence sanitaire, les situations qui le nécessitent sont prises en compte, ce qui soulage les équipes d'encadrants, que les évènements de santé ne parasitent plus dans l'exercice de leur fonction : la bobologie ne vient pas perturber le déroulement du séjour en termes d'encadrements des jeunes, la prise en charge d'un jeune qui se blesse ou ne se sent pas bien est confiée à la référente sanitaire, et le lieu dont elle dispose permet d'accueillir et de veiller les jeunes qui le nécessitent. Cette présence et cette prise en compte soulagent la direction, y compris lorsqu'il s'agit de se rendre hors site pour rejoindre un établissement médical. Cette présence apparait rassurante également en matière de gestion – prévention des aspects santé tout au long du séjour.

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

Au-delà, la référente sanitaire constitue « une oreille attentive » aux fluctuations des uns et des autres, notamment des jeunes, mais pas seulement - elle s'ouvre le cas échéant à la possibilité de recevoir un encadrant qui le demanderait, bien que ce ne soit pas son rôle. Elle constitue ainsi un élément intéressant sur l'aspect relatif au « moral » des volontaires et à la manière d'être attentionnée à leur état physique et psychologique. Ce point d'observation peut sans doute être raccroché à son profil d'infirmière scolaire et sa connaissance du public jeune / adolescent.

Un déroulement globalement fluide, avec un planning connu et lisible de tous – encadrement, jeunes, intervenants

Bien des jeunes se soient montrés désireux d'en savoir plus sur le planning, « en détail » dès le début de séjour, celui-ci apparait globalement clair et partagé au sein de l'équipe, avec le choix de privilégier les « figures imposées » en semaine 1 et d'exploiter « les marges de manœuvre » en semaine 2. Le planning de la journée est indiqué le matin pour que les encadrants de maisonnée soient au clair sur la manière d'accompagner et guider les jeunes dans le programme.

> *« Ça fonctionne sur l'information. L'équipe de direction donne les bons éléments de cadrage. On sait dès le matin ce qu'on fait toute la journée et, la journée, avec la radio, on a une vraie capacité à être réactifs. »* ***Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie du site #5.***

Les règles collectives, y compris en termes de tenue, de déplacement, ont été adoptées sans « passage forcé » ou « militarisation », ce qui n'est pas sans bénéficier de l'expérience de 2019. Il est par exemple notable que les déplacements des compagnies se soient fluidifiés au cours des premiers jours sans donner lieu à des rappels à l'ordre particulier, davantage par l'information (via les capitaines et les tuteurs avant et après les rituels), l'expérience (l'observation manifeste du gain de temps des déplacements organisés versus la perte de temps des déplacements désorganisés, notamment pour rejoindre le lieu de cantine) et l'exemple (entre maisonnées / compagnies qui fonctionnent plus ou moins bien en la matière).

> *« Ancien et nouveau parmi les encadrants, ça marche très bien. Par exemple, quand j'ai présenté le règlement intérieur, sur la cigarette, la tutrice a tout de suite dit que pour ceux qui ne pouvaient pas faire sans, on irait voir l'infirmière - c'est ce qui avait été mis en place en 2019. Ce n'est pas un non. Celui qui se déclare fumeur vraiment dépendant, il va voir l'infirmière, elle parle avec lui, etc. »* ***Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie du site #5.***

À la marge, l'équipe d'encadrement pointe l'intérêt de disposer « d'astuces » facilitant le bon accueil des jeunes, recensant notamment le besoin, pour une prochaine session, de faire figurer les noms des jeunes sur les portes des chambres pour le jour d'arrivée.

Des contraintes peu évitables que le contexte sanitaire a pu amplifier

Une mise en place sanitaire relativement lourde au démarrage (réception des dossiers des jeunes, gestion des tests COVID…), et une prise en compte des situations de handicap qui peut poser question

Un autotest PCR a été mis en place et réalisé au début du séjour, en particulier pour les jeunes ne pouvant pas fournir un justificatif à l'arrivée. Ces tests non obligatoires ont été présentés pour encourager leur réalisation, à laquelle les jeunes se sont soumis a priori sans poser trop de questions. La mise en place des autotests a été réalisée dans une salle dédiée, nécessitant la mobilisation en soutien des tuteurs encadrants les jeunes des compagnies concernées. Au-delà de la réalisation de ces tests, le début du séjour nécessite de prendre connaissance de l'ensemble des fiches de santé des jeunes, dont la récupération n'a pas été pas sans poser difficulté à la référente santé, la remontée des informations sanitaires concernant les jeunes se mettant en place « petit à petit ».

Il est notable que la prise en compte des situations de handicap puisse interroger, notamment sur le rôle qui peut être confié aux jeunes lorsqu'ils sont empêchés dans la participation à certaines activités (au-delà de rôle relativement superfétatoire) et, plus particulièrement, lorsque ces activités concernent la cohésion du groupe.

Le contexte sanitaire lié au COVID a engendré la mise en place d'un certain nombre de règles qui ont pu être plutôt bien suivies, mais certaines d'entre elles n'ont pas ou peu été explicitées au début du séjour, en n'étant de fait peu ou pas appropriées de manière optimale par les jeunes (par exemple à l'arrivée au réfectoire, les jeunes étaient censés jeter leur masque du matin et se munir d'un autre masque, mais l'information n'était pas encore vraiment diffusée au bout de deux jours). À côté de cet exemple, le respect des règles est largement suivi, qu'il s'agisse du port du masque ou des mesures de distanciation à table par exemple (attablement en quinconce et par compagnie, etc.). Le contexte sanitaire a également poussé à envisager une limitation des interactions entre jeunes, avec un fonctionnement par compagnies, de sorte que les jeunes prennent leur repas par compagnie, réalisent les activités par compagnie, etc. Il est probable que ce fonctionnement imposé par les enjeux sanitaires pourra limiter les opportunités et la qualité des interactions et des rencontres au cours du séjour.

5.5 Les choix pédagogiques

Un programme construit sur quelques principes-cadres qui en assurent la cohérence, au service de l'expérience des jeunes

Les choix pédagogiques effectués pour le site #5 font largement écho aux éléments évoqués en ce qui concerne le projet de centre, les deux éléments étant en grande partie superposables. Comme pour le projet de centre, les choix pédagogiques ont reposé sur des principes définis et partagés, mais a priori pas formalisés entre l'équipe-projet et l'équipe de direction, et ont principalement porté sur la constitution du programme, son contenu, son rythme et sa progressivité.

Parmi les principes repérés pour le site #5, peuvent être notamment mis en avant :

- Le souhait de construire un programme d'activités qui réponde au cahier des charges national en s'appuyant sur des partenaires du territoire, par leur expertise et leur place au sein du SNU, et avec l'idée contiguë d'en faire des partenaires clés du SNU y compris pour les prochaines éditions comme l'ensemble du dispositif (les MIG, les recrutements d'encadrants…) ;

- La recherche d'un équilibre entre « suffisamment de propositions » et « suffisamment de temps libre », en s'appuyant au mieux sur la vie en compagnie et les temps de démocratie qui s'y font.

Ici, le site #5 rebondit sur les éléments de RETEX du séjour 2019, avec la volonté que le séjour présente un planning au rythme adapté et allégé en activités, en se calant un peu sur le rythme scolaire que connaissent les jeunes. Ainsi le programme 1) ne prévoit pas d'activité après 17h, s'axant sur des fins d'après-midis et des soirées dédiées aux temps de compagnie (au cours duquel des projets et sujets portés par les jeunes sont amenés, et la place au débat est largement attendue) et aux temps libres notamment, et 2) s'appuie sur des journées structurées autour de modules courts - 45 min - et d'une diversité d'activités - olympiades, journée sécurité…

> *« Cette année, le planning est allégé. On parle plus avec les jeunes. Les temps de compagnie on les fait à des heures où les jeunes sont réceptifs ».* ***Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #5.***
>
> *« Il y a des choses qu'on aurait pu rajouter, mais auxquelles on a dit non. Une fois qu'on a mis les modules obligatoires et qu'on enlève les temps de soirée, il reste peau de chagrin. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

- La demande d'activités interactives, qui se différencient de ce que les jeunes peuvent connaitre à l'école,

> *« Ils ne sont pas beaucoup assis, et s'ils sont assis c'est interactif ».* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

- La mise en place d'activités autour d'expériences marquantes pour les jeunes, qui les mettent en position d'acteurs et qu'ils ne pourraient pas connaître en dehors du SNU,

À ce titre, le programme cherche à proposer des expériences et des rencontres « que les jeunes ne feront pas ailleurs », conférant une valeur ajoutée au séjour. Cela induit la nature des activités et des intervenants. Concernant ces derniers, le site #5 a travaillé à minimiser le recours à des interventions extérieures en les réservant à ce qui ne peut pas être fait par les « compétences internes » (au sein des équipes d'encadrants présentes sur le site), avec l'idée que les interventions extérieures aient une réelle plus-value. En outre, ce fonctionnement permet d'alléger la charge logistique et organisationnelle liée à des interventions extérieures (gestion des entrées – sorties, gestion des préparations d'intervention, gestion des présences sur site en lien avec les tickets de cantine par exemple, etc.).

> *« Nous préparons une journée, pour la fin du séjour, qui va leur permettre notamment de découvrir des rations de combat. Le principe c'est qu'on va organiser un exercice sur cette fin de séjour, où ils vont découvrir des choses qu'ils ne verront pas ailleurs. Il faut les marquer sur des choses qu'ils vont faire en commun et qu'ils ne feront pas ailleurs ».* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de soutien du site #5.***

Il est notable qu'à travers la recherche d'une valeur ajoutée du programme, l'équipe cherche d'une part à travailler, en termes pédagogiques, sur l'expérience individuelle et collective, mais d'autre part qu'elle constitue, d'une certaine manière, un « réservoir » de raisons de venir au SNU pour les jeunes (à confirmer, ultérieurement, au regard de ce que les participants auront retenu du séjour, de la manière dont ces activités qu'on pourrait qualifier d'uniques ont permis de générer de la cohésion et de l'identité commune comme le goût de se confronter / livrer / s'ouvrir à de nouvelles expériences).

- La recherche d'une logique de progressivité, à la fois dans les types d'activités proposées et dans la manière de construire la cohésion.

Le travail sur la cohésion est envisagé dans une démarche progressive, avec notamment une première journée de cohésion qui vise à créer une identité à l'échelle des compagnies… après avoir permis d'enclencher le travail d'équipe au niveau des encadrants, lors de la conception – préparation, avant que cette identité ne puisse être ensuite travaillée à l'échelle de l'ensemble des compagnies. En outre et comme il a déjà été mentionné, les deux semaines sont pensées avec une première semaine qui fait la part belle aux modules obligatoires.

Un projet pédagogique qui se construit au fil de l'eau, avec des principes plus ou moins tenables / tenus

L'absence de projet pédagogique pour guider l'intervention des encadrants et des intervenants

Si le site #5 propose un programme à l'appui d'une assise définie et partagée, il a déjà été mentionné l'intérêt d'aller vers davantage de formalisation (voir plus haute partie relative à la gouvernance et au projet), en particulier en ce qui relève du projet pédagogique. Outre l'appropriation des ambitions et principes pédagogiques par l'ensemble des encadrants et des intervenants, un tel travail parait de nature à favoriser le positionnement auprès des jeunes. En l'état, l'équipe de direction n'a pas disposé du temps nécessaire à sa construction, et les éléments qui pourraient relever d'un projet pédagogique ont fait l'objet d'une vigilance au jour le jour, notamment à travers les dispositions prises en matière de management (temps de débriefing et d'interconnaissance entre encadrants…).

> *« Dans l'idéal, le cahier des charges devrait se décliner en projet pédagogique, on ne peut pas juste fonctionner avec un règlement intérieur pour être au clair sur ce qu'on veut faire, et comment, et pourquoi, avec les jeunes, sur la manière dont on intervient ou pas. Et ça ne s'écrit pas tout seul dans son coin ! Comment vous allez encadrer. Comment vous allez intervenir. Etc. Et ça, ça n'a pas été fait. Faute de temps de préparation, et de préparation ensemble. Un cahier des charges, ça n'est pas un projet pédagogique, qui se pense à l'échelle d'une entité intervenante. Un cahier des charges, c'est des lignes, tu checkes, mais ça n'est pas animer un séjour. »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***

Il apparait cependant notable que ce besoin est relativement peu porté / exprimé par l'ensemble des encadrants et des intervenants interrogés… mais ils mentionnent l'intérêt des temps pensés dans ce sens et auxquels ils ont participé. La marge de progression est davantage « conscientisée » et exprimée à l'échelle de l'équipe de direction. En l'état, les personnes perçoivent des manières de faire différentes selon les cultures professionnelles des uns et des autres, et le travail d'échange provoqué par la direction va dans le sens d'un projet pédagogique vécu à défaut d'être défini, formalisé et clairement partagé.

> *« C'est la raison des temps d'échanges provoqués avec les encadrants, comme hier soir. J'ai besoin qu'on se dise notre état d'esprit. Un militaire voit un môme courir, ça le rend fou. Un éduc' pop', il voit un électron libre et ça ne lui fait rien. Je schématise. J'ai vu un cadre le premier jour siffler pour avoir le silence. Pour un éduc' pop', c'est un manque de respect. Selon les cultures professionnelles, nous tiltons sur des choses différentes. Siffler, est-ce que c'est possible ? Engueuler quelqu'un devant tout le monde, est-ce que c'est possible ou est-ce que c'est du bizutage et, du coup, on l'évite ? Ces questions, faut se les poser collectivement, et y répondre… dans l'idéal ! »* ***Extrait d'un entretien avec l'équipe de direction du site #5.***
>
> *« Hier, [le temps de débriefing entre encadrants], c'était intéressant. On a eu par exemple des échanges sur une logique éthique / pas éthique. Y'a certains arguments, je n'y pensais pas. Je me suis dit, ah c'est vrai, y'a ça aussi. Il n'a pas tort. Ça ouvre sur d'autres points de vue. Sachant qu'on n'a pas eu le temps d'apprendre à se connaitre, surtout avec les nouveaux ».* ***Extrait d'un entretien avec un capitaine de compagnie du site #5.***

Quelques principes inévitablement confrontés à l'épreuve des faits, sans écart manifeste avec les attentes posées

- **Concernant la volonté d'un programme allégé** : Malgré l'allègement du programme, une fatigue malgré tout s'installe vite du côté des jeunes. Mais cette fatigue parait également relevée des heures de temps libre et de repos, en particulier des nuits. Les encadrants sont dès les premiers jours amenés à inciter les jeunes à veiller à la qualité de leur sommeil notamment.
- **Concernant la recherche d'interactivité** : Il apparait que les témoignages et interventions restent soumis, quant à leur caractère interactif, à la « personnalité » des intervenants, à leur capacité et compétences pour 1) moins captiver, qu'intéresser l'auditoire, et 2) amener les jeunes à être parties prenantes de l'échange.

- **Concernant l'appropriation de messages** : on peut pointer un questionnement sur la capacité qui est celle des jeunes, sur une journée de témoignages et d'interventions, à s'approprier des messages. De fait, comment le programme accompagne-t-il les jeunes dans leur appropriation des sujets sur lesquels ils reçoivent de nombreuses informations. À titre d'exemple, comment les encadrants rebondissent-ils *spécifiquement* sur les messages, concepts et notions abordées au cours d'une intervention et/ou d'un témoignage ? Comment ces messages, concepts et notions sont-ils réitérés et/ou remis en débat avec les jeunes ? Les jeunes ne sont-ils pas, parfois, laissés face à beaucoup d'informations qui, en quelque sorte, leur arrivent nombreux et tout au long de la journée ? En l'état, la mise en place des temps d'échange à l'échelle des maisonnées était à peine engagée au moment de l'observation, ne permettant pas de voir si cet espace permettait de couvrir cet enjeu d'appropriation.

5.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

- Nb_de jeunes accueillis => **164 (hors désistement)**
- Répartition par genre => équilibré (**50% de jeunes filles, 50% de jeunes hommes)**
- QPV -> **9,75%**
- Zone rurale -> **11%**
- Profils spécifiques PH -> **4%**
- 1 jeune repérée pour avoir fait sa MIG en 2020.

Un éventail de motivations relativement bien partagées

Des jeunes qui souhaitent occuper une partie de leurs congés de manière constructive et enrichissante

Pour la quasi-totalité des jeunes interrogés, le SNU représente une façon constructive d'occuper une partie de leurs mois de congés d'été, pour quelques-uns après les épreuves du bac, mais plus généralement lors d'une année de seconde qui est marquée par une période estivale plus longue. De fait, la prise de connaissance du SNU a alors particulièrement résonné dans le cadre d'une recherche relative à « qu'est-ce que je vais faire pendant les vacances ? » Parfois, on assiste même à un raccourci du type « cette année la colo c'est le SNU » (en tout cas pour celles et ceux qui ont l'habitude d'avoir des séjours collectifs dans leur programme estival).

> *« J'ai connu le SNU par Snapchat. La pub du SNU, au début, j'ai cru que c'était une pub bidon ! Puis j'ai continué à me renseigner. J'ai accroché. Je cherchais quelque chose à faire pendant les vacances. Je cherchais quelque chose, et j'ai été charmé ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« Le programme sans SNU, c'était soit la maison, soit le travail d'été. Ça me permet de changer d'air, de voir de nouveaux visages. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Une envie forte de la part des jeunes interrogés de rencontrer d'autres jeunes, après une année marquée par la crise sanitaire

Chez la quasi-totalité des jeunes transparaît le soulagement de pouvoir « changer d'air » et sortir du cadre familial, auquel ils ont été particulièrement contraints lors de l'année écoulée. Si une partie des jeunes ont essayé de motiver leurs amis à s'inscrire au SNU, ils reconnaissent que le fait d'arriver seul, sans connaître personne, les pousse également à aller vers les autres et à faire de nouvelles rencontres, ce qu'ils apprécient

particulièrement. Il est notable que, y compris ceux qui paraissent être venus en étant davantage motivés par leurs parents que de leur propre fait, se montrent plus particulièrement satisfaits de « (re)voir du monde ».

> *« Ici, j'espère me ressourcer. Un peu de cohésion, ça fait du bien. Cette année, j'ai été dans la solitude, coupée des amis. C'était une épreuve. Ici, je suis heureuse. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« En plus, avec le confinement, le SNU ça peut aider et permettre de se retrouver avec d'autres. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« J'en ai parlé avec des amis, qui se sont aussi inscrits et qui sont à Auxerre. Le fait que je sois éloigné de mes amis, c'est une bonne chose pour s'ouvrir. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Des motivations de l'ordre de la recherche de valeurs et d'un cadre, pour grandir

Pour une partie des jeunes, les sources de motivation sont intérieures, au sens personnel, plutôt axées sur la recherche de valeur véhiculée par le SNU (cohésion, solidarité, discipline…). Les notions de citoyenneté et de civisme, d'engagement, apparaissent alors nettement dans les motivations exprimées. Il peut s'agit tout autant d'en savoir plus que de pouvoir aller dans le sens d'une citoyenneté vécue, ou mise en branle. Certains jeunes envisagent même le SNU comme une contribution à leur passage de l'enfance à l'âge adulte, évoquant au-delà des notions de citoyenneté, celle d'homme ou de personne (« la personne que je suis », « l'homme que je vais devenir / que je deviens »).

> *« Ce qui m'a plu, d'entrée de jeu, c'est le côté devenir plus citoyen. Citoyen, qu'est-ce que c'est ? Je ne sais pas trop… On ne m'a jamais appris. Avec le SNU, je veux découvrir ce que c'est qu'être un citoyen. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Des jeunes motivés par la possibilité de découvrir des métiers et d'échanger avec des professionnels qui se distinguent par leur engagement, entre autres en prévision de leur MIG, mais plus généralement de leur cursus étudiant, voire de leur projet professionnel

Pour plusieurs jeunes, le séjour de cohésion permet via certains modules d'être au contact des professionnels de métiers qu'ils envisagent pour la MIG ou en vue de leurs études, voire de leur carrière professionnelle. Le module « sécurité » organisé sur une journée et sous forme de 8 mini ateliers de 45 minutes, et offrant la part belle à la mise en situation des jeunes a recueilli la satisfaction des jeunes de ce point de vue. Dans ce sens, la motivation vis-à-vis du SNU a une claire notion d'utilité : à quoi peut me servir le SNU dans mon parcours ? Qu'est-ce qui peut me permettre de faire, de voir, de rencontrer, d'apprendre ?

> *« Moi, ce que je veux, c'est le côté utile du SNU et ce à quoi ça peut me servir. Je veux faire Kiné ou Ostéo. Je vais avoir entre 8 et 12 ans d'études. La vie ici c'est utile pour la vie en colocation, je vais être en internat pendant mes études. J'ai trouvé aussi les stages sympas, le secourisme, etc. Il va y avoir un stage sur le code ».* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« En termes d'orientation, j'ai dans l'idée de faire gendarme cynophile. Le SNU, ça fait un peu partie de ce projet pour moi. Connaitre un peu plus mon futur métier, et connaitre des choses sur la vie. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« Je pense que le SNU, par rapport à mon projet professionnel, peut m'apporter des choses sur le fait de travailler en équipe, cette expérience peut m'aider, par exemple à gérer le stress, le bruit. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Une arrivée qui soulage, de premiers moments qui satisfont… à divers titres !

Une organisation et un accueil globalement plébiscité par les jeunes en début de séjour, que ce soit pour eux comme pour leurs parents

Les jeunes identifient dans leur grande majorité les jours qui précèdent le séjour et en particulier le jour d'arrivée comme un moment charnière durant lequel « la pression monte ».

> *« Hier, il y avait un peu de stress pour l'arrivée, je ne savais pas où aller, quoi faire, jusqu'au moment où on nous a tout expliqué. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Les retours pointent de la satisfaction, y compris dans la manière dont les parents ont pu les accompagner et se rassurer en discutant avec d'autres parents en particulier. Il apparait notable que la bonne organisation de l'accueil / arrivée envoie des messages rassurants pour les jeunes, qui enclenchent très vite sur une phase de prise de connaissance d'autres jeunes.

> *« C'est vrai qu'après l'inscription, la pression monte ! Avec qui je vais être ? Etc., on se pose des questions, forcément ! Maintenant qu'on vient d'arriver, je connais les gens de la maisonnée, c'est bien. On voit que c'est bien organisé, alors on peut se détendre ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« Au départ, la pression montait ! Les deux à trois jours avant le début, j'avais plus de pression ! Je me suis dit, c'est parti ! Mes parents, ils ont discuté, ils en avaient besoin, ils ont discuté avec d'autres parents, avec les gens du SNU, ça les a rassurés. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Les premiers échanges avec d'autres jeunes nourrissent d'ores et déjà leur appétence pour faire ces nouvelles rencontres

La principale satisfaction des jeunes lors de ce début de séjour, outre le fait qu'ils apparaissent « rassurés » par le bon démarrage du séjour en termes d'accueil et d'organisation, réside dans les rencontres qu'ils sont en train de vivre avec d'autres jeunes, ce qui fait particulièrement écho à leur motivation après une année scolaire marquée par des contraintes sanitaires qui ont pesé sur leurs relations sociales.

> *« Depuis qu'on est là, ça fait un jour, y'a de la proximité. Y'a de la cohésion. Alors qu'on ne se connait pas ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« Mes premières impressions, oh je viens d'un Lycée qui est encore plus grand ! Ici, c'est nature en tout cas, on a un grand terrain, avec beaucoup de personnes pour faire attention à nous. On a déjà rencontré pas mal de monde. Les premiers échanges ont commencé dans la chambre, on y est huit. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« On est resté dans notre chambre pour parler entre nous. Les premiers échanges c'était très, « tu viens d'où ? », « tu fais quoi ? ». Et le soir, c'était sur les filles ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« Les aspects qui m'intéressent, c'est tout ce qui porte sur les rencontres, et sur le contenu. Avec le COVID, j'ai l'impression que mon entourage se réduisait, je suis content d'être ici. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Un site et de premières activités qui mettent les jeunes en situation d'acteurs, particulièrement appréciés

Quoique le recul manque sur les activités en tout début de séjour, les premiers retours par rapport à la journée de cohésion comme à la journée de défense sont globalement positifs.

> *« Je suis content, on a fait pas mal de choses en une journée ! On arrive à mélanger l'apprentissage et les jeux ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Il est notable que les « lieux » mêmes du site apparaissent plutôt bien investis et appropriés par les jeunes, dont les espaces disponibles au pied de leur bâtiment de vie, avec la disposition de jeux de société, babyfoots et de

matériel de jeux sportifs (ping-pong). Les espaces apparaissent suffisamment vastes pour que les jeunes investissent ces lieux avec une grande variété d'usages, depuis des activités collectives (jeux, échanges improvisés…), appels personnels, temps de rêverie / d'isolement / de repos, etc.

Les premiers rituels qui retiennent l'attention, donnant du sens à des symboles connus et offrant de se rassembler

Les jeunes portent un regard intéressé sur les premiers rituels, notamment la levée des couleurs, auxquels ils ont participé. Qu'ils soient émus pour certains ou pas, ce temps comprenant le chant a retenu leur attention et parait avoir revêtu un sens qu'il ne donnait jusqu'ici ni au drapeau ni à La Marseillaise, comme permettre le fait de se sentir appartenir à un même groupe.

> *« Les Couleurs, c'était un beau moment de rassemblement. Chanter devant tout le monde, je l'ai déjà fait, mais là c'était différent. Au Lycée, la Marseillaise c'est juste une formalité, ici on pense aux valeurs communes. Là, j'y ai mis un sens à la Marseillaise que je chantais. J'ai ressenti qu'on était égaux, avec la même tenue. J'ai trouvé beau. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Il est notable que, pour certains, c'est une première. S'ils n'expriment pas de satisfaction en tant que telle, en tous cas mentionnent-ils l'expérience, sa découverte.

> *« Les couleurs… Je n'ai jamais participé à ce genre de cérémonie. Ça me parait important, c'est normal. Je ne connais pas totalement la Marseillaise. C'est la 1re fois que je la chante. Je la connais par le foot. Ça change. C'est quand même impressionnant. »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Se confronter à une première expérience de vie collective

Nombreux sont les jeunes qui évoquent la première expérience collective que constitue le SNU, et l'intérêt que cela représente pour eux de se confronter à ce type de situations appelées à se renouveler avec l'âge adulte.

> *« C'est ma première expérience collective. Je connais les centres aérés sinon. Une expérience collective, ça veut dire d'être avec tout le monde, on est 6 par chambre, ça change de dormir toute seule ! C'est des nuits de 23h à 5h, je suis fatiguée ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

En début de séjour, l'expression d'attentes, plutôt que de marges de progression

En début de séjour, les jeunes ne présentent pas ou très peu de questionnement ou de marge de progression pour le SNU… ou plutôt sous l'angle de la plaisanterie, c'est-à-dire en soulignant le côté anecdotique de leur remarque.

> *« La seule mauvaise impression que j'ai, c'est sur le traversin ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

On peut sans doute esquisser une interrogation sur la qualité des informations fournies en amont, si personne ne juge ces informations préalables insuffisantes, elles ont été évoquées à plusieurs reprises comme constituantes de ce qui rassure et accompagne la préparation du séjour (nombre de personnes par chambre, nom de l'établissement, affaires à emporter, programme prévisionnel…). Les éléments communiqués en amont aux jeunes apparaissent particulièrement importants, pour que les jeunes puissent, avec leur famille, se projeter et se préparer de la meilleure des manières, et gérer du mieux possible la pression qui monte à l'approche du séjour (voir plus haut), ces éléments concourant aussi du sentiment de bonne organisation.

> *« Ce qui nous a étonnés, c'est qu'on porte des tenues communes, je ne pensais pas qu'on la portait en permanence… Moi, j'ai emporté une grosse valise ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

Les jeunes évoquent largement leurs attentes, qui sont une autre formulation de leurs motivations à participer au séjour. En la matière, les jeunes qui ont été poussés par leur famille esquissent des attentes relativement identiques aux autres jeunes plus directement impliqués dans le choix de participer.

> *« Un bon séjour, ça serait que j'apprenne des choses, comme les démarches rangées, le levé des couleurs, l'apprentissage des valeurs. Et que je ne me sois pas ennuyé. Et que j'ai passé de bons moments avec tout le monde ! »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***
>
> *« Concernant le programme, je m'attends à des activités physiques notamment. Je suis assez impatient de la suite ! J'ai envie de voir ce qu'on va découvrir. J'imagine des policiers, des gendarmes… »* ***Extrait d'un entretien avec un jeune du site #5.***

5.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé

- Le travail « main dans la main » de l'équipe projet et de l'équipe de direction, avec un rôle clé du chef de centre dans le pilotage, à la fois sur l'organisation proprement dite et sur la conception du programme.
- Une logique de continuité améliorée avec 2019 – conservation d'une partie de l'encadrement et intégration des enseignements du RETEX.
- Une recherche d'équilibre entre les 3 cultures professionnelles (EN, corps en uniforme, éduc' pop').

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- La formalisation d'un projet de centre, pérennisant les lignes forces/principes et favorisant la déclinaison du cahier des charges jusqu'au projet pédagogique.
- La peine implication des partenaires et parties prenantes du SNU, favorisant le recrutement de personnels et de jeunes.

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé

- Un recrutement piloté par le chef de centre, avec un mix d'anciens encadrants de 2019 et de nouveaux.
- Une ligne managériale persuasive / participative, avec des circuits et espaces d'échanges et de débriefing dès le début du séjour.
- Des fonctions de soutien qui font leur preuve pour soulager l'encadrement et fluidifier l'organisation.

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des conditions de recrutement contraignantes et hétérogènes, qui limitent l'attractivité du SNU pour le vivier d'encadrants potentiels.
- Des conditions de préparation peu propices à l'interconnaissance et au partage d'une ligne partagée dans l'encadrement des jeunes entre les différentes cultures (en particulier armée et éduc pop).

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé

- Un site propice à l'organisation du séjour et son bon déroulement, avec une meilleure utilisation des espaces et des investissements matériels qui pérennisent les capacités d'accueil du centre départemental.
- Une capacité de réponse continue comme ponctuelle sur tout ce qui touche à la santé des jeunes qui rassure et favorise in fine la qualité de l'encadrement (référente santé).
- Un planning connu et lisible de tous – affiché et partagé dans les compagnies.

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une mise en place sanitaire relativement lourde, méritant davantage d'anticipation (intersites et site).
- La capitalisation des « astuces » facilitant le bon accueil des jeunes (nom sur les portes…).

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé

- Des principes cadres qui assurent la cohérence du programme, au service de l'expérience des jeunes : la réponse au cahier des charges national à l'appui de propositions locales, l'équilibre entre suffisamment de propositions et suffisamment de temps libres, la demande d'activités interactives, la recherche d'activités marquantes / *uniques*, une logique de progressivité.

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- L'absence de projet pédagogique pour guider l'intervention des encadrants et des intervenants.
- La nécessité d'intégrer le souci de l'amélioration continue de la qualité des interventions extérieures d'un séjour à l'autre.

6.Monographie du site 6

6.1 Portrait de site

Description et organisation du centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Lycée professionnel agricole*
Implantation du site	*Zone périurbaine*
Organisation du site	*Lycée implanté en pleine nature, écuries, manège, élevage canin, exploitation agricole.*
	Présence d'infrastructures sportives sur site, terrain de foot, de basket, de volley
Type d'hébergement	*Internat avec des Maisonnées de 8 jeunes*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*Grand centre pouvant accueillir 240 jeunes. 208 effectifs*
Origine des jeunes volontaires	*Infra régional*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*NC*
Nb de jeunes décrocheurs	*NC*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*NC*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 26 Taille : 8 jeunes*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 5 Taille : 40 environ*
Mixité au sein des maisonnées	*Non (séparation filles et garçons) ; mixité de provenance*
Mixité au sein des compagnies	*Oui (mixité de genre, de provenance)*
Encadrement	
Recrutement problématique	*Oui (rédaction des contrats d'encadrement)*
Taux d'encadrement global	*1/ ...1 tuteur / 8 jeunes*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*1/ … 2 cadres pour 40 jeunes*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui, les 3 fonctions*
Présence d'une infirmière sur site	*Oui*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Non*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Oui 5 Capitaines et 5 adjoints*

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Oui*
« Couleur » donnée aux séjours	*Sport et Santé*
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Éducation populaire, formation universitaire sportive, scoutisme*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Culture EN, armée, éducation populaire...*
Type de management de la part de la direction de centre	*Participatif, centralisé ...*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Attitude d'écoute*
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	La rectrice et la préfète
Profil du référent départemental	Copilotage du projet : chef de service jeunesse et sport et direction des services départementaux de l'éducation nationale
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	Chaque niveau « entre le marteau et l'enclume », mais bonne entre le centre et des copilotes départementaux
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*NON*
Modalités d'animation du temps	*NA*

6.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Une équipe de direction soudée et complémentaire

Une partie de l'équipe de direction a été recrutée dès 2020 - en prévision de la session SNU qui ne s'est finalement pas tenue. Les trois directeurs ainsi qu'une partie de l'équipe de soutien se connaissaient avant la session de 2021, ils se font confiance et partagent un même état d'esprit d'ouverture à l'apport d'autres cultures professionnelles que la leur. Ils travaillent « en bonne intelligence » grâce à une certaine ouverture individuelle et un esprit d'équipe orienté vers la réussite du projet.

Chacun des directeurs a, par ailleurs, **une culture professionnelle faite d'expériences diverses** les disposant peut-être plus facilement à la conjugaison des différents champs du SNU :

- Le **directeur du centre** est un ancien officier à la retraite, aujourd'hui Réserviste jeunesse et citoyenneté. Il a eu de nombreuses expériences de commandement et de ressources humaines. Depuis sa retraite, il se forme aux pratiques de coaching, etc.
- Le **directeur adjoint pédagogique** est un enseignant détaché sur la direction d'une association agrée d'éducation populaire agréée par l'Éducation nationale.

- Le **directeur adjoint encadrement** est un enseignant de lycée professionnel, réserviste opérationnel de la gendarmerie nationale. Sollicité par l'Éducation nationale, il est arrivé un peu plus tard dans la conception du projet (mars 2021), mais s'est intégré très rapidement.
- La **directrice adjointe au sport et à la communication** est diplômée d'un master de psychologie de la performance et du sport.
- **L'intendant** est un ancien militaire, réserviste et salarié d'une entreprise de transport. Il a entrainé des jeunes au rugby notamment l'équipe de France féminine.

Un projet partagé par l'équipe

Les membres de l'équipe de direction partagent la même vision du projet. Les directeurs résument leur séjour de la manière suivante « ni ni ni » et formalisée dans le projet éducatif du département : « *Le séjour de cohésion n'est ni un séjour de vacances, ni l'école en classe transplantée, ni le service militaire. Il convient donc de construire un modèle innovant à la confluence de ces trois cultures, qui permet d'instaurer et de développer une culture SNU*[2]. »

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

Le projet élaboré en amont du séjour par l'équipe-projet fait également mention d'un certain nombre de principes éducatifs à suivre : l'ancrage dans une démocratie interne (participation active, respect entre tous, relation de confiance), la garantie de pédagogies alternatives et actives, la prise en compte du temps du jeune, la bienveillance de l'équipe éducative, la valorisation de la réussite du jeune… Ces principes visent à remplir 6 objectifs éducatifs :

- L'être bien et l'épanouissement des jeunes ;
- L'émancipation des jeunes pour leur permettre de faire des choix éclairés ;
- Le vivre ensemble ;
- La transmission des compétences et des savoirs ;
- La cohérence du séjour dans tous ses aspects ;
- L'autonomie des jeunes.

Le projet élaboré en amont de la réalisation fait mention des besoins fondamentaux des adolescents et montre la volonté de prendre en compte les attentes des jeunes volontaires.

Une équipe-projet complémentaire et investie

L'équipe-projet a réuni en amont : la préfète ou son secrétaire général, le directeur académique, le délégué militaire départemental, les chefs de projets et des services de l'État. Pour préfigurer la réforme des services jeunesse et de l'Éducation nationale, il a été décidé de mettre en place un binôme en tant que « chef de projet SNU ».

Les chefs de projet sont ainsi au nombre de deux :

- Le premier est un jeune responsable du service départemental de la jeunesse issu de la DDCS
- Le second est conseiller pédagogique départemental au rectorat de Poitiers

[2] Formule inscrite dans le préambule du projet éducatif du département.

Le binôme s'inscrit dans le droit chemin de la diversité des cultures professionnelles prôné par le programme SNU. Leur binôme, composé de générations différentes et issu des deux administrations principales, a permis d'avancer progressivement dans la réalisation du projet en levant un à un les freins.

Pour cela, tous deux ont beaucoup investi en temps dans le projet :

> *« Notre binôme illustrait la fusion de l'Éducation nationale et de de Jeunesse et sports. Le SNU est une mission majeure. Il est regrettable qu'elle se fasse sans davantage de moyens au sein de nos services. Ne pas avoir de personnel dédié est une difficulté majeure. »*
>
> *Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #6*

Lors de nos jours d'observation, l'un et l'autre se sont relayés pour être présents sur le lieu du séjour. L'un des deux a même pris en charge une animation lors de la journée.

Une organisation agile et une répartition des rôles en lien avec les compétences de chacun

L'équipe est managée par un directeur de centre qui sait à la fois commander, déléguer et écouter. Il confère à chacun de ses adjoints un rôle délimité en fonction de leurs compétences respectives et instaure un climat de confiance entre les membres de la direction.

> *« La tête fonctionne bien. La direction est à l'écoute et fait preuve de souplesse. Il y a des compétences, une bonne complémentarité et de la fluidité. Les deux chefs de projets sont dans la boucle… Tout ça fait un petit miracle ! »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #6***

Les marges de progression identifiées

Un manque de temps pour la préparation du séjour en amont

Les cadres interrogés regrettent le manque de préparation de l'ensemble des acteurs : les recrutements ont eu lieu tardivement, les formations permettant de partager le projet et d'élaborer une cohésion d'équipe n'ont pas eu lieu suffisamment en amont. Les consignes nationales ont été nombreuses à tomber au dernier moment sans permettre aux équipes locales de s'adapter correctement. Aussi, les membres de la direction ont eu, au début du séjour, le sentiment de devoir s'adapter constamment aux nouvelles consignes nationales, d'une part, et aux réalités opérationnelles de terrain, d'autre part (absence de draps dans les chambres par exemple). Un sentiment d'impréparation a dominé, obligeant les équipes à s'adapter plus qu'à anticiper.

Une insuffisance dans les protocoles nationaux pour accompagner à pleine mesure, la mise en œuvre du séjour de cohésion

Le sentiment partagé par les membres de l'équipe est un manque de directives et de consignes opérationnelles sur certaines questions : aucune ressource réglementaire pour les chefs de centres (exemple de la FAQ sur les accueils collectifs de mineurs qui est complète et utile et qui pourrait être dupliquée sur le SNU).

Ainsi, sur l'accueil d'un jeune provenant d'un centre éducatif fermé[3], le directeur s'est trouvé en difficulté dans la mesure où aucun protocole ne correspondait à la réalité vécue au sein du centre. Des orientations étaient

[3] Un centre éducatif fermé (CEF) est, en France, une structure alternative à l'incarcération, créée en 2002 par la loi Perben I du 9 septembre 2002. 8 à 12 mineurs multirécidivistes ou multiréitérants peuvent y être placés par un magistrat compétent, à la suite d'actes délictueux ou criminels. Les CEF complètent la palette des solutions de placement de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) avec les établissements de placement éducatif (EPE) et les établissements de placement éducatif et d'insertion (EPEI).

certes élaborées en fonction d'un accueil bienveillant du public PJJ, mais n'anticipaient pas les mesures spécifiques à anticiper. Même chose sur l'organisation d'un conseil de discipline pour laquelle les ressources ont été trouvées au sein des réseaux locaux. (Un collègue-chef de centre l'a aiguillé, car l'avait déjà fait).

> *« Il y a des choses qui ne sont pas très bien organisées. On devrait avoir un book avec tous les protocoles nécessaires de toutes les situations. Le 23/06 je ne sais toujours pas comment on fait un certificat administratif ! On a reçu la carte achat 2 jours après notre arrivée et les codes seulement vendredi ! »*
>
> *« Un jeune mineur suivi par la PJJ a été inscrit au sein du centre sans avis préalable de la direction qui l'a découvert à son arrivée. Dès les premiers jours, un incident a eu lieu entre le jeune PJJ et un autre volontaire entrainant injures et incivilités et menaces de mort auprès de jeunes, de tuteurs et de cadres. Le CEF a refusé de reprendre le jeune. Celui-ci a fugué très vite du centre. Le directeur regrette beaucoup cette impréparation. Si l'accompagnement de jeune spécifique peut se réaliser à partir de PPI ou PPS, rien n'est mentionné pour les jeunes issus de la PJJ qui selon le directeur, ne peuvent être pris en charge par les tuteurs et même les cadres de Cie. Un appui technique tel un éducateur doit être proposé, au moins pour l'adaptation des premiers jours. »*
>
> *Extraits d'entretiens avec l'équipe de soutien sur le site #6*

6.3 Gestion des RH - management

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Des tuteurs et cadres qui trouvent leurs places et agissent en cohésion

Les profils de l'équipe d'encadrement sont assez homogènes : des profils sportifs, en cohérence avec le profil de l'équipe de direction, tous sportifs et investis dans des associations sportives. Une majorité de tuteurs et cadres ont été recrutés au sein des réseaux divers de l'équipe de direction et des chefs de projet : anciens services civiques de l'Éducation nationale, réseaux du scoutisme, STAPS, etc.

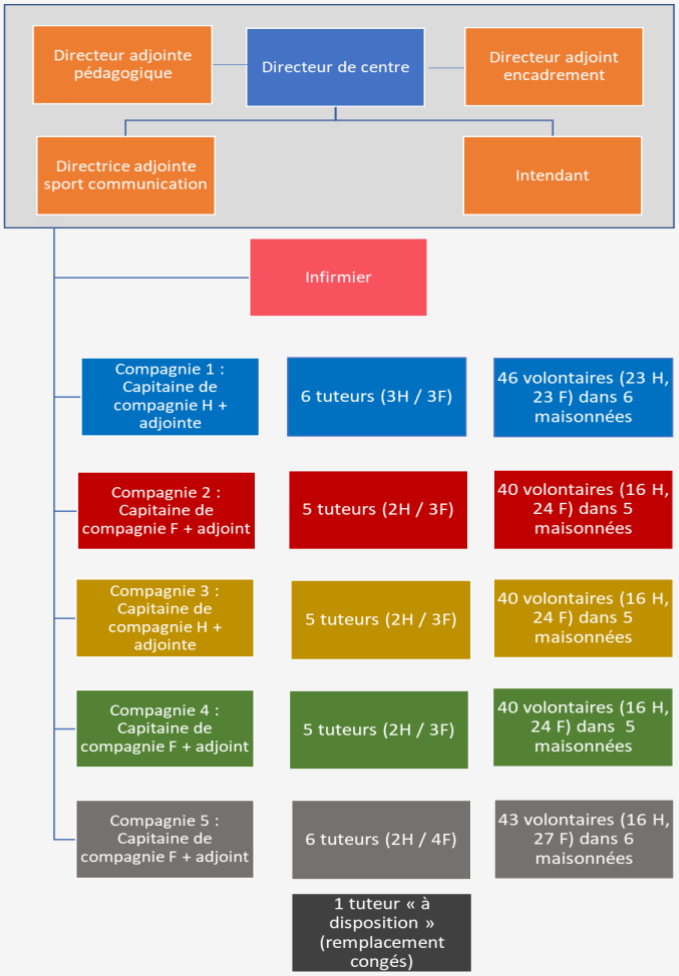
De ce fait, même si les recrutements ont été réalisés tardivement en raison d'un faible nombre de candidatures, ils ont été globalement concluants. L'équipe a su, là encore, faire preuve de souplesse et ne pas s'arc-bouter sur l'exigence de la qualification. Certains recrutés n'avaient pas le BAFA, mais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

Un binôme de cadres (cadre et cadre adjoint) était affecté à chaque compagnie et ce modèle a bien fonctionné. Les adjoints ont permis de délester les cadres de compagnie de certaines tâches plus opérationnelles et ont permis de faciliter les rotations lors des jours de congés des tuteurs, le cadre adjoint occupant alors le rôle de l'un des 5 tuteurs de la compagnie en congé. Ils ont également facilité l'échange entre cadres pour la gestion de 5 tuteurs par binôme.

Un tuteur « à disposition » a également été recruté, permettant de fluidifier les congés ou absences éventuelles.

Les activités se sont également appuyées sur les compétences thématiques des cadres et tuteurs, en particulier les activités sportives.

Organigramme du site #6



Les marges de progression identifiées

Une surreprésentation des profils « sportifs » avec un sens de l'engagement variable

Une grande majorité des tuteurs et cadres ont des profils sportifs : étudiants en STAPS ou éducateurs sportifs. Ils ont majoritairement rejoint le SNU, car ils étaient en recherche d'un « job d'été », la rétribution financière étant avantageuse comparativement à d'autres emplois d'animateurs. Ils ont démontré une bonne capacité d'adaptation avec, pour la plupart, une expérience préalable d'encadrement de jeunes (colonies/clubs sportifs/éducation nationale) qui leur a permis de réagir aux contretemps et à une certaine désorganisation (surtout lors des premiers jours).

Il est notable que tous les encadrants n'adhèrent pas pleinement avec toutes les dimensions du SNU (certains rites notamment sont plus difficiles à assumer, comme la levée des couleurs par exemple), mais la plupart avaient à cœur la réussite du projet et la satisfaction des jeunes volontaires.

> *« Le lever des couleurs, je découvre. Pour ma part, j'ai un problème avec l'autorité. Ce n'est pas pour ces aspects-là que je suis venu »* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #6***
>
> *« Je ne connaissais pas le SNU avant d'arriver, mais j'étais intrigué. Finalement, j'ai adhéré à l'idée. Je pense que les jeunes ont besoin de réapprendre à connaitre la France »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site #6***
>
> *« Moi mon projet c'est de devenir enseignant de sport alors quand j'ai reçu une information dans ma boîte mail, cela m'a intéressé. Je cherchais un boulot pour l'été. Ça a été très vite. J'ai passé un entretien et quelques jours après j'avais la réponse »* ***Extrait d'entretien avec un cadre adjoint de compagnie sur le site #6***

Des ordres et contre-ordres qui déstabilisent le travail des tuteurs et des cadres

La circulation de l'information a fait partie des difficultés opérationnelles constatées sur le terrain en début de séjour, accentuée par le nombre important d'encadrants sur le site. Des réunions quotidiennes ont lieu entre équipe de direction et capitaine de compagnie et la communication au fil de la journée se fait principalement oralement ou sur un groupe de messagerie entre cadres et tuteurs, ce qui n'a pas été suffisant pour gérer efficacement certains sujets du quotidien de la vie du centre. Conséquences : des ordres et contre-ordres réguliers sur la tenue adéquate des jeunes, des difficultés en raison de trousseaux de clés insuffisants, des intervenants nombreux à accueillir, répartir, préparer. Les tuteurs ont ainsi eu parfois le sentiment de perdre en crédibilité vis-à-vis des jeunes. Tandis que ces derniers se sont sentis orientés d'une activité à l'autre sans réelle vision du programme.

Malgré une communication jugée bonne entre cadres et tuteurs et un organigramme majoritairement perçu comme efficace, de nombreuses adaptations ont eu lieu en début de séjour (changement de salles, permutations de groupes, changements de tenues…) donnant l'impression d'une certaine improvisation de l'équipe encadrante. En milieu de séjour, ces impressions étaient moins vives.

> *« Pour le convoyage des jeunes à l'arrivée, on l'a appris pendant la formation juste avant. On a eu un effet-surprise désagréable, d'autant plus qu'il y avait un certain nombre de choses à préparer ici au centre. Le séjour est très bien et j'aime beaucoup ce que je fais, mais il y a quand même un manque d'organisation. On doit s'adapter en permanence. Heureusement que chacun met du sien ! »* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #6***

Des contrats de travail et modes d'indemnisation non stabilisés au démarrage du séjour, et des inégalités importantes

La plupart des contrats signés sont des CEE, mais les statuts des uns et des autres sont différents (étudiant, salarié du privé, salarié de l'Éducation nationale, salarié de l'Éducation nationale détaché, retraité,) engendrant

une grande confusion. La transparence sur les contrats n'a pas été faite pleine et entière au départ, ce qui a pu nourrir un sentiment d'inégalité entre tuteurs et cadres.

Plusieurs contrats de travail n'ont pas été formalisés pour les fonctionnaires de l'Éducation nationale : ces derniers n'ont d'ailleurs appris qu'en fin de séjour qu'ils ne seraient rémunérés que 12 jours contre 36 prévus initialement. Cela a été vécu comme une injustice.

Focale sur la gestion du contrat du référent sanitaire – fonctionnaire de l'Éducation nationale

La fonction de référent sanitaire a été assumée par un infirmier scolaire, en fonction dans un autre établissement scolaire que celui accueillant le séjour. En tant que fonctionnaire de l'Éducation nationale, il n'a pas eu de contrat spécifique pour le SNU, mais une lettre de mission du directeur académique. Jusqu'à la fin du séjour, il ne savait pas de quelle manière il allait être rémunéré pour ce séjour où il s'est rendu disponible 24h sur 24 avec une seule journée de congé sur les 12 jours.

> *« Je n'ai pas de contrat, je ne sais pas à quoi m'en tenir. J'ai suivi une formation premier secours en santé mentale qui n'était pas prévue initialement et qui ne sera pas comptabilisée dans mon temps de travail. Il y a une vraie problématique RH pour les personnes issues de l'Éducation nationale et personne ne sait répondre à nos questions. »*

Des difficultés avec l'échelon régional sur les questions de salaire et de protocole

L'équipe de direction déplore une insuffisante souplesse et réactivité de la DRAJES sur la question de la rémunération des équipes de direction comme d'encadrement sur le site. Aux problématiques évoquées précédemment, s'ajoute la question des dépassements de contrats, qui n'avait pas été résolue à la fin du séjour et qui a pu engendrer des frustrations importantes au sein de l'équipe (les tuteurs n'ont signé leurs contrats qu'à la toute fin du séjour). Des questions se sont posées sur les mesures compensatoires liées aux dépassements horaires. À titre d'illustration, le jour du départ des jeunes, certains tuteurs ont terminé à 2h du matin le lendemain du terme de leur contrat, sans que ce temps de travail soit pris en compte dans la rémunération. Il en va de même pour les directeurs qui sont restés un jour de plus.

En outre, les équipes ont été informées en fin de séjour que le paiement des salaires ne serait effectué qu'en septembre ; une information qui a été mal accueillie, au regard des besoins souvent immédiats de disposer de ces salaires pour les équipes d'encadrement.

On relève également des inégalités de salaires injustifiées, en particulier entre tuteurs, et qui ont, là encore, sacralisé certaines tensions.

6.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Un lieu adapté à l'accueil du séjour et un proviseur facilitateur

Le site accueillant le SNU est un lycée agricole implanté en pleine nature. On trouve des écuries, un manège, un élevage canin, une exploitation agricole. La présence de grands espaces et d'infrastructures sportives sur le site (terrain de foot, de basket, de volley, etc.) offre un cadre idéal au séjour et facilite le déroulement des activités.

En outre, l'internat avec des chambrées de 8 jeunes est tout à fait adapté à la configuration par maisonnées (qui regroupent sur le site #6, 8 jeunes). En outre, les bâtiments de plusieurs étages permettent de séparer les dortoirs masculin et féminin tout en gardant l'unité de la maisonnée.

Le lycée agricole offre une prestation complète comprenant les repas, l'hébergement, et l'accès à la quasi-totalité des infrastructures (à l'exception de certaines salles de classe pour le passage du brevet des collèges les 28 et 29 juin). La prestation comprend également, la mise à disposition de 4 minibus de 9 places et de 2 véhicules légers.

Les personnels de la cantine et de l'entretien sont ceux mobilisés tout au long de l'année scolaire. Ils ont donc l'habitude de travailler ensemble sous la direction du directeur du lycée qui se montre tout à fait conciliant et adaptable dans l'accueil du SNU.

Le lycée agricole porte une stratégie de réduction des déchets, de produits en circuits courts et les équipes sont attentives à la qualité de leur production. De fait, le séjour a bénéficié de repas équilibré et de produits dont la qualité a été particulièrement soulignée par les équipes du SNU et les jeunes. En outre, l'accueil et la relation de collaboration ont été particulièrement appréciés par tous. Ces aspects, non négligeables, ont beaucoup joué sur l'appréciation d'un séjour relativement long pour de jeunes adolescents.

> *« Le cadre est sympa, on dort bien, on mange bien »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site #6***

> *« Ça se passe très bien avec le directeur [du lycée d'accueil] et ses équipes. C'est vraiment un levier pour le bon déroulement du séjour »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien sur le site #6***

Une bonne réactivité de l'équipe de direction et de soutien face aux problèmes de gestion de site inopinés

Le responsable de l'intendance est un ancien militaire d'expérience travaillant actuellement dans une entreprise de transport. Il a organisé de nombreuses missions extérieures à l'étranger. Postulant comme cadre d'adjoint encadrement en 2020, il a finalement été recruté pour gérer tous les aspects d'intendance et de logistique. Sa mission est selon son expression de *« mettre de l'huile dans les rouages »* grâce à un certain pragmatisme partagé par l'ensemble des membres des équipes de direction et de soutien.

Les divers réseaux locaux des uns et des autres ont été sollicités selon les besoins pour faire face aux imprévus ou assurer le bien-être de tous.

Aussi, si des minibus ont été utilisés dans la gestion quotidienne du centre, la location de car avec chauffeur a été également un choix pour les sorties mobilisant de nombreux jeunes. Cette option a permis de ne pas fatiguer les encadrants de proximité et de ne pas perdre de temps et de l'énergie dans de multiples convoyages en minibus.

L'hébergement du lycée ne proposait pas de draps et de couvertures pour la literie des jeunes volontaires. S'en rendant compte sur place, l'équipe de direction et de soutien a sollicité différents réseaux locaux. C'est l'hôpital local qui a ainsi fait un prêt de linge de lit. Les jeunes volontaires ont ainsi pu dormir dans des lits munis de draps et couverture.

Des tee-shirts de compagnie par couleur : identité de compagnie

Des tee-shirts de couleurs différentes ont été fabriqués pour distinguer les différentes compagnies et rendre compte visuellement des différents groupes. Chaque compagnie a trouvé un emblème les représentant. Ces détails anecdotiques ont permis de renforcer le sentiment d'appartenance, tout en stimulant les défis entre compagnies. Des jeux collectifs ont mis en compétition les différentes compagnies.

Un règlement intérieur approprié

Le règlement intérieur du site était similaire à celui de la majorité des centres. La consommation de cigarette était autorisée, dans un lieu prédéfini par l'équipe de direction, sous un abri près d'un terrain de sport, avec la présence obligatoire d'un tuteur. L'usage des téléphones portables était autorisé en soirée, avec quelques inégalités liées à la souplesse laissée par les tuteurs dans l'application des règles : certaines maisonnées étaient autorisées à utiliser leur téléphone de la fin du repas du soir jusqu'au coucher, alors que d'autres étaient limitées à une heure.

Dans les faits, les jeunes n'ont pas vécu le règlement intérieur comme contraignant.

En définitive, un séjour qui s'est déroulé sans difficulté majeure

Sur place, la bonne humeur et l'enthousiasme des équipes ont été palpables malgré un certain nombre de difficultés rencontrées (fugue d'un jeune, etc.) Chacun des membres de l'équipe de direction et de soutien s'est senti solidaire, et ce bon esprit a essaimé auprès des tuteurs, des cadres et finalement vers les jeunes qui se déclarent très satisfaits.

Le centre n'a pas été touché par le covid : les jeunes ont effectué un test PCR avant de venir puis un test antigénique en milieu de séjour. Sur place, le masque était porté à l'intérieur.

Quelques petits bémols ont néanmoins compliqué certains aspects du séjour. Par exemple :

- Une seule carte achat pour 5 minibus au retour donc pas de possibilité de payer l'autoroute
- Manque de trousseau de clés pour accéder aux différentes salles de l'établissement
- Manque de machine à laver pour le nettoyage des tenues fortement sollicitées (sports, activités physique, cérémonies…)

Les marges de progression identifiées

Un manque d'information sur la situation et la santé des jeunes insécurisant le travail des équipes

Plusieurs jeunes aux profils spécifiques ont été accueillis durant le séjour (voir partie 6). La situation de ces derniers n'a pas été connue en avance, à l'exception de celle d'un jeune scolarisé en IME. La prise en charge de ces situations spécifiques a dû être appréhendée au début du séjour, mais n'a pas entrainé de problème majeur une fois que ces situations étaient identifiées, l'information ayant circulé au sein de l'équipe.

Par ailleurs, une partie des informations de santé à propos des jeunes n'ont pas été transmises en amont du séjour, ce qui a amené l'infirmier – référent sanitaire - à contacter individuellement chaque famille pour lesquelles des informations étaient manquantes sur le jeune volontaire, notamment pour des pathologies nécessitant un suivi de proximité et une vigilance accrue (problématiques psychiatriques avec prise de médicament, problématiques d'allergies graves). Ce travail a occupé l'essentiel des 3 premières journées du séjour, pour le référent sanitaire.

Un unique poste d'infirmier insuffisant

De façon générale, la fonction de référent sanitaire s'est révélée essentielle, mais insuffisante pour faire face aux besoins sur un site ayant accueilli une cohorte de grande envergure (200 jeunes). Le contrôle des fiches sanitaires en début de séjour (qui a pris 3 jours pleins à l'infirmier avec la nécessité de recontacter les familles pour précisions),

couplé aux tests COVID, aux actions de prévention, à la gestion des petits accidents (chutes, petits bobos …) semble difficile à prendre en charge par une seule et unique personne. D'autant que les jeunes volontaires sur le site #6 ont affiché des « bobos », illustrant souvent des besoins d'écoute, pour traduire des maux plus profonds.

En corollaire, la formation premier secours en santé mentale, qui devait être effectuée par 4 capitaines de compagnie, n'a finalement pu être suivie que par 3 personnes, dont l'infirmier et le directeur adjoint (une formation suivie sans dédommagement).

Un protocole peu clair quant à la prise en charge médicale des jeunes

Pendant la préparation du séjour, le référent sanitaire et le directeur de centre déplorent un insuffisant outillage quant aux protocoles à appliquer sur la prise en charge médicale des jeunes (ex : application du Bulletin officiel des établissements publics locaux d'enseignement, ou celui des accueils collectifs de mineurs). L'infirmier n'a su qu'au dernier moment ce qu'il avait le droit de faire en tant qu'infirmier via une information tardive du niveau national.

Les équipes font état de solutions qui relèvent du « bricolage » face à des besoins qui n'avaient pas été suffisamment anticipés. Cela concerne notamment : la sollicitation de médecins, la délivrance d'ordonnance, la réalisation des examens médicaux, etc. À ces problématiques s'est ajoutée celle des modalités de gestion des dépenses du séjour, complexifiées par des règles peu adaptées à un séjour de ce type et aux imprévus qui n'ont pas manqué d'arriver, sans souplesse aucune.

6.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Un choix de valoriser le patrimoine et les ressources locales en lien avec les objectifs du SNU

Sur le site #6, le choix a été fait a été de valoriser et faire connaitre un patrimoine local exceptionnel, en dehors des sentiers battus touristiques accessibles à tous. Le choix des lieux emblématiques à visiter a été réalisé avec un objectif d'apports culturels et historique aux jeunes volontaires de la cohorte. Lors des visites patrimoniales, commentées par un guide, le directeur de centre présent a toujours fait des liens entre la visite et les objectifs et valeurs du SNU.

Une valorisation de la thématique santé sur une journée

L'équipe de direction a choisi de donner une tonalité « santé prévention » au séjour en consacrant une journée entière à cette thématique. Le module a été coconstruit avec l'IREPS plusieurs semaines avant le début du séjour en lien avec l'ARS. Une quarantaine d'acteurs ont été mobilisés pour la préparation et la mise en œuvre de cette journée en privilégiant les modalités pédagogiques innovantes (photos-langages, escape game…). Cette journée a nécessité plus de 100h de préparation.

Une quarantaine d'intervenants ont proposé sous forme de stand ou d'ateliers, des interventions, des jeux, des informations de prévention, sur le sport, la drogue, la sexualité, etc. C'est la seule journée du séjour à avoir nécessité une telle préparation.

Ces ateliers ont majoritairement été appréciés par les jeunes, même si certains ont déploré des modules parfois « trop longs » ou des redites avec des thématiques déjà abordées dans leur parcours scolaire.

Des temps de démocratie interne laissés à l'initiative des tuteurs et des cadres

Des conseils de compagnie ont été instaurés permettant à tous les jeunes volontaires et équipes d'encadrement d'échanger sur les modalités du séjour, régler certains détails, recueillir les attentes, faire passer les messages. Ces moments de démocratie interne ont été laissés à la main des cadres et tuteurs. Aussi, l'observation de leur déroulé a montré une grande diversité : certains conseils étaient relativement informels et ne semblaient pas constituer un moment phare pour le groupe ; d'autres étaient particulièrement bien animés et organisés par les cadres (tour de table pour que chacun s'exprime, jeux, revue des difficultés, expression des expériences personnelles, recadrage des objectifs…) Ces conseils étaient très appréciés par les jeunes volontaires.

Les marges de progression identifiées

Des activités encore trop descendantes ou « classiques »

Pour autant, même si un certain nombre d'activités et d'informations ont requis la participation active des jeunes volontaires (escape game, information en extérieur…), certaines activités sont encore pensées sous un format très classique et descendant, avec une faible adhésion des jeunes, qui expriment s'être souvent ennuyés. À titre d'illustration, le module sur la sécurité routière a souffert de ces travers. De manière générale, les jeunes attendent une part plus importante dans le programme, pour les activités sportives et d'extérieur.

> *« Je croyais qu'on ferait beaucoup plus de sports. Hier les informations sur la sexualité, la drogue… c'était très bien. En revanche la Sécurité routière, c'était beaucoup trop long ! »*
>
> *« Le premier jour… c'était ennuyeux, on a passé en revue les règles du séjour. La sécurité routière aussi, ce n'était pas bien ! »* ***Extraits d'entretiens avec de jeunes volontaires sur le site #6***

Certains modules jugés inutiles ou redondants avec le programme du secondaire

L'équipe de direction comme les jeunes, décrivent certains modules comme non adaptés dans le format et le contenu, au séjour (notamment le module PIX) et très contraignants dans un programme déjà bien chargé. Une adaptation et simplification du contenu pédagogique serait attendue.

Également, une part importante de jeunes ont fait état de redites dans certains modules par rapport à ce qu'ils ont déjà vu et revu dans le milieu scolaire, notamment sur les thématiques de l'éducation sexuelle, et de laïcité, qui figurent au programme des enseignements de collège ou de lycée.

Une mobilisation des acteurs locaux contrainte par le protocole sanitaire, et plus largement, à parfaire

Le site s'est heurté certaines difficultés dans l'organisation de certaines activités en raison du contexte et du protocole sanitaire. À titre d'illustration, certaines visites d'entreprises n'ont pas pu avoir lieu, complexifiant l'organisation et contraignant à réajuster le planning. Également, le constat peut être fait d'une mobilisation relativement « contenue » des acteurs locaux pour la cérémonie de clôture du séjour. Malgré de nombreuses sollicitations, certaines personnalités locales, pourtant attendues, n'ont pas répondu présentes.

6.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Le site #6 a accueilli 208 jeunes, dont 122 filles. Les jeunes participants sont majoritairement originaires de la Région, mais le site compte également quelques jeunes issus de régions limitrophes avec un brassage géographique plus large donc. Également, le séjour a accueilli plusieurs jeunes aux profils spécifiques : un jeune scolarisé en IME, un jeune issu d'un centre éducatif fermé, 4 jeunes étaient également sous traitement antipsychotique « lourds »

Moteur de l'engagement dans le SNU

Un attrait des métiers militaires, mais pas seulement

Une partie des jeunes rencontrés ont le souhait de devenir pompier ou militaire. Cette dimension les a particulièrement motivés pour s'inscrire au SNU : les cérémonies des drapeaux, l'uniforme, les activités physiques. Certains jeunes pensaient que le SNU était une sorte de nouveau service militaire. Cette expérience leur permet alors de tester leur aptitude et de vérifier leurs goûts pour ce type de carrière.

> *« Je pensais que le SNU, c'était l'armée ! » Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière technologique, site #6*
>
> *« Je veux entrer dans l'armée de terre depuis que je suis petit. J'aime le sport, les moments difficiles, me surpasser. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière professionnelle, site #6***
>
> *« L'uniforme, le garde-à-vous, la levée des couleurs, j'aime bien ! » Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle, site #6*
>
> *« J'avais envie de me sortir de ma zone de confort et les activités étaient utiles pour les jeunes : passer le code par exemple. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière professionnelle, site #6***

Le SNU, une manière de sortir du confinement

Beaucoup de jeunes ne savent pas vraiment pourquoi il se sont inscrits. Ils ne sont pas particulièrement motivés pour une carrière militaire, voire pas du tout intéressés pour certains. Ce sont plutôt les circonstances qui les ont conduits au SNU : après une année de confinement, l'opportunité de rencontrer des gens, de sortir du cocon familial a été saisie sans trop savoir à quoi s'attendre. Pour certains, ils se sont inscrits en petit groupe d'amis du lycée. La présentation qui leur a été faite, le plus souvent au lycée, ou via des publicités consultées sur les réseaux sociaux, a été séduisante en termes de valeurs auxquelles ils souhaitent adhérer (engagement, solidarité, honneur, protection des faibles). La crise sanitaire a été pour certains une épreuve difficile en termes scolaire, social et familial. Le SNU apparait comme une « bouffée d'air » pouvant répondre à l'une ou l'autre de ces difficultés. L'opportunité de faire de nouvelles rencontres, de nouer de nouvelles relations sociales dans un contexte est ainsi saisie, d'autant plus que les parents sont plutôt favorables.

> *« Je savais que c'était un séjour à plusieurs et que ça permettait de découvrir la vie militaire, alors ça m'a plu »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle, site #6***

La gratuité du séjour est également citée par plusieurs comme un élément de motivation non négligeable.

> *« C'était gratuit alors pourquoi se priver de cette expérience ? » Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière générale, site #6*

Des parents prescripteurs ou, tout du moins, favorables

Une majorité de jeunes interrogés indiquent que leurs parents étaient plutôt favorables à leur engagement dans l'expérience SNU. Certains jeunes, quoique minoritaires, se sont engagés dans le SNU, car fortement incités par ces derniers. Si certains se sont sentis un peu contraints, ils ont néanmoins apprécié le séjour.

> *« Mon père a fait son service militaire. Il était content que je fasse le SNU. Comme il n'y a plus de service militaire ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière technologique, site #6***
>
> *« J'avais envie de me sortir de ma zone de confort et les activités étaient utiles pour les jeunes : passer le code par exemple. C'était gratuit alors pourquoi se priver de cette expérience ? Mes parents étaient à fond pour. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière technologique, site #6***

Motifs de satisfaction

Une forte cohésion de groupe partagée par tous

Le principal motif de satisfaction réside dans la bonne ambiance au sein du séjour entre les volontaires et l'ensemble de l'encadrement. L'organisation en maisonnée puis en compagnie permet souvent de développer progressivement la cohésion du groupe, en partie facilitée par un partage de rites et tâches en commun (la tenue, le partage des tâches et des activités, etc.) Une ambiance « *bon enfant* » où chacun se montre bienveillant vis-à-vis de l'autre est souvent remarquée et constitue un élément d'appréciation prioritaire comme si cet esprit bienveillant était plus difficile à trouver en milieu scolaire.

> *« Je ne m'attendais pas à avoir une si bonne cohésion de groupe avec ma Cie. Pendant l'année, je fais les scouts le week-end… Les scouts, c'est plus cool : on garde nos portables par exemple. Ici, les tuteurs gardent quand même une distance avec nous… Mais on s'entend super bien ! Tout le monde est cool ! »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière générale, site #6***
>
> *« Il n'y a pas de moquerie avec la tenue, c'est un point positif, j'aime bien. » Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle, site #6*
>
> *« Je pense avoir lié de gros liens ici. Les filles de ma maisonnée, elles pourraient être mes copines. Toutes les 8, on peut compter les unes sur les autres. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale site #6***

Une grande satisfaction quant aux activités sportives et aux modules animés par les corps en uniforme

Les activités proposées, à l'exception de quelques-unes, ont été fortement appréciées, en particulier les activités sportives et les activités en lien avec les corps en uniforme.

> *Les cérémonies, c'est très impressionnant. C'est beaucoup d'émotions ! Il y a le préfet et plusieurs militaires. Même si ce n'est pas ce que je veux faire plus tard, ça me fout les poils, c'est beau ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, site #6***
>
> *« Il n'y a pas de moquerie avec la tenue, c'est un point positif, j'aime bien. » Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle, site #6*
>
> *« Je m'entends avec tout le monde. Je connais toute la Cie et j'y ai des amis aujourd'hui. Les tuteurs et les chefs sont sympas. Ils nous comprennent et restent cools sous leur uniforme. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, site #6***

Marges de progression identifiées

Des modules au format conférence jugés trop longs

Si certaines activités ont fait l'unanimité du côté des jeunes, d'autres ont peu suscité l'adhésion. C'est en particulier le cas des activités aux formats long, ou reposant sur un format peu interactif et descendant (ex : activité sécurité routière).

Focale sur un module de présentation de formations agricoles

105 jeunes étaient réunis dans une grande salle de conférence, assis. Dans un premier temps, le proviseur adjoint du lycée accueillant le séjour de cohésion répond à des questions sur l'agriculture, préparées par les jeunes à l'avance et inscrites sur des bouts de papier. Dans un second temps, le proviseur adjoint présente les formations disponibles au sein du lycée agricole à l'aide d'un document Word.

Durée totale : environ 1h30, sans aucune interaction. Certains jeunes s'endorment, certains tuteurs également. Les autres essaient de faire respecter le silence chez des jeunes de plus en plus dissipés au fil des minutes.

Le proviseur adjoint expliquera ensuite que ce format n'était pas adapté et le contenu peu pertinent. Il ne s'attendait pas à être en face d'autant de jeunes.

Des jeunes qui réclament encore plus de sport

Globalement, davantage d'activités sportives ont été demandées par la plupart des jeunes au moment où ils ont été interrogés en milieu de séjour. Ces derniers ont parfois eu l'impression d'être dans des apprentissages un peu trop scolaires dans les premiers jours

> *« Je pensais faire plus de sport et moins d'école. » Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle, site #6*

Une désorganisation ressentie par les jeunes

Les jeunes ont pu constater une certaine désorganisation dans l'emploi du temps se traduisant les premiers jours par un temps d'attente important entre les activités, le temps de savoir « qui fait quoi et où » traduisant également une difficulté de lisibilité quant au planning. Néanmoins, ces quelques bémols n'ont pas altéré leur satisfaction globale du séjour.

Des tenues inadaptées

Comme en 2019, les jeunes déplorent l'inadéquation des tailles des vêtements, en particulier des pantalons. En conséquence, les jeunes n'entrant pas dans ces normes sont stigmatisés en n'ayant pas de pantalon ou de vestes, ce qui les distingue du reste du groupe lors des moments rituels. L'absence de baskets et le trop faible de nombre de tenues de sport, alors que le séjour comprend de nombreuses activités sportives a été déploré par les jeunes, en particulier en raison de l'impossibilité de faire des lessives.

6.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé :

- Une équipe de direction équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet
- Une équipe de direction qui partage la même vision du projet et qui l'essaime en direction des jeunes volontaires
- Une capacité à s'adapter et à solliciter les ressources locales

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des instructions et des protocoles nationaux/régionaux insuffisamment clairs

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé :

- Une bonne répartition des rôles de chacun selon les compétences individuelles
- Un chef de centre qui anime, manage et écoute ses équipes
- Malgré un recrutement un peu difficile (1/1) des tuteurs et cadres qui trouvent leurs places
- Des profils sportifs en nombre permettant une cohésion d'équipe et un partage des activités.
- Une organisation des cadres en binôme

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des ordres et contrordres qui déstabilisent le travail des tuteurs.
- Les conditions des contrats de travail pas stabilisées formellement et finalement en deçà de ce qui était prévu.

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé :

- Du pragmatisme développé à différents niveaux
- Un lieu adapté et un directeur d'établissement facilitateur.
- Des prestations de qualité (repas, hygiène, hébergement,…)

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Absence des informations médicales en amont (insécurité de l'infirmier),
- Protocoles peu clairs sur les visites aux médecins, examens
- Carte achat bloquée

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé :

- Choix de valoriser le patrimoine et ressources locales.
- Valorisation de la thématique santé sur une journée qui accueille différents intervenants (prévention, sport, drogues, …)
- Des activités éducatives qui développent la cohésion de groupe (concert pop/rock)

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des activités encore trop descendantes ou "classiques" (visite guidées, conférence,)

7.Monographie du site 7

7.1 Portrait de site

		S7
Description et organisation du Centre SNU	Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Centre de vacances*
	Implantation du site	*Zone rurale*
	Organisation du site	*Site scindé en deux centres éloignés de quelques kilomètres, entouré de grands espaces extérieurs naturels. Les bâtiments se composent d'un réfectoire, d'un bureau et de plusieurs maisons (dortoirs)*
		Pas d'infrastructures sportives
	Type d'hébergement	*Internat*
COHORTE	Taille de la cohorte	*Site moyen (142 jeunes), mais réparti entre deux centres*
	Défection sur les jours précédant le séjour	*10 désistements le jour J*
	Origine des jeunes volontaires	*Infra régional, ciblage sur trois départements de proximité*
	Type de parcours scolaires pour les jeunes	*88% en enseignement général ou technologique, 7% en enseignement professionnel ; 3% inscrits nulle part (ou situation non connue)*
	Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*1 jeune en situation de handicap (2 étaient initialement prévus, mais le second ne s'est finalement pas présenté)*
	Nb de jeunes décrocheurs	*Pas de visibilité, à priori peu de jeunes concernés, mais cette information relève de l'appréciation des encadrants.*
Organisation des effectifs	Nb et taille des maisonnées	*Nb : 11* *Taille : entre 12 et 14 jeunes*
	Nb et taille des compagnies	*Nb : 4* *Taille : entre 27 et 37 jeunes*
	Mixité de genre au sein des maisonnées	*Non*
	Mixité au sein des compagnies	*Oui*
Encadrement	Recrutement problématique	*Oui, recrutements compliqués notamment au niveau des tuteurs*
	Taux d'encadrement global	*1 pour 6*
	Taux d'encadrement au sein des compagnies	*1 pour 8 (1 capitaine et 3 tuteurs pour 37 jeunes par compagnie + 2 tuteurs volants à l'échelle du site)*
	Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Référent sanitaire et référent sport et cohésion.*
	Présence d'une infirmière sur site	*Oui 24/24*

		Pas de partenariat précis. En cas de besoin, l'infirmière s'oriente vers l'hôpital public le plus proche
	Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Non*
Management et projet de centre	Existence d'un projet de territoire formalisé	*Oui*
	« Couleur » donnée aux séjours	*"Mi colo mi armée" avec une dominante éducation populaire et un volet sportif qui se voulait renforcer.*
		Activités ad hoc : découverte du territoire sous différents aspects (tourisme, environnement, faune et flore, secourisme)
	Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Culture éducation populaire, armée (gendarmerie), étudiants*
	Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Culture éducation nationale, éducation populaire et armée (à noter que l'équipe de direction inclut l'équipe de soutien dans l'organigramme du site).*
	Type de management de la part de la direction de centre	*Collaboratif direction-capitaines, plus centralisé du point de vue des tuteurs*
	Place des jeunes dans le projet de centre	*Non*
Pilotage local	Profils du référent régional	*Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports*
	Profil du référent départemental	*Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports*
	Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Très bonne collaboration avec le pilotage départemental (proximité, réactivité)*
Dialogue familles – équipes-projets	Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Non mis à part quelques échanges de mail concernant la logistique en amont de l'arrivée sur site (tenue notamment)*
	Modalités d'animation du temps	/

7.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Les forces du modèle

Un site qui a cherché la cohérence et la continuité avec la phase de préfiguration de 2019

Préfigurateur en 2019, le site #7 avait tiré, à l'issue de cette première phase expérimentale, un certain nombre de conclusions et recommandations qui ont guidé l'élaboration de cette « édition 2021 ». L'équipe-projet, en étroite collaboration avec l'équipe de direction du centre, a ainsi souhaité s'inscrire dans la continuité en valorisant d'une part les bonnes pratiques/réussites du précédent séjour de cohésion et en retravaillant dans un même temps les limites /difficultés qui avaient été partagées : on relèvera notamment la simplification de l'organigramme, l'allègement du planning, le renforcement du volet sportif et la reconduite de certaines interventions phares. **L'objectif affiché : capitaliser pour passer le cap de l'expérimentation et commencer à structurer l'assise d'un SNU en voie de généralisation.** Malgré des évolutions notables de gouvernance et de pilotage (transfert de la Préfecture vers l'Éducation nationale), le passage de relais entre les équipes de 2019 et de 2021 s'est opéré de manière relativement fluide et efficace (partage de l'ensemble des documents et RETEX individuels, échanges téléphoniques réguliers, etc.). Plusieurs invariants ont facilité cette continuité : cheffe de projet SNU en 2021 déjà impliquée dans le pilotage du projet en 2019 (tout comme la Déléguée Interministérielle), centre d'accueil identique et mobilisation de son directeur au sein de l'équipe de direction, participation renouvelée de certains cadres/tuteurs au sein de l'équipe encadrante. L'ambition était claire pour

l'ensemble des protagonistes : valoriser l'engagement et le travail conduit durant la phase de préfiguration, s'inscrire en cohérence avec les choix stratégiques pris en 2019 et proposer un format plus adapté, anticipant d'ores et déjà la montée en charge du dispositif. Un parti-pris qui s'est rapidement justifié face à l'ampleur du travail de préparation et les difficultés logistiques rencontrées. Ce qui amène l'équipe-projet - comme l'équipe de direction - à faire le même constat : **la perspective d'une montée en charge et d'un changement d'échelle invite à une nécessaire stabilité des personnes et non pas uniquement des fonctions.**

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

La mobilisation des anciens volontaires de 2019 pour « incarner » le SNU et mobiliser la cohorte de 2020/2021

- Pour appuyer la valorisation et la promotion de l'expérience de 2019, certains anciens jeunes du territoire ayant participé à la phase de préfiguration ont été sollicités pour appuyer la campagne de communication et mobilisation des futurs volontaires de 2020 puis 2021. L'équipe-projet a souhaité que ces jeunes puissent prendre la parole pour décrire ce qu'était le SNU en sortant du cadre officiel et en privilégiant le vécu. Des interventions dans les établissements scolaires ou de formation ont ainsi été organisées sur un format qui se voulait participatif et différent d'une simple session d'information. Une initiative qui 1/ a porté ses fruits puisque le département n'a pas eu beaucoup de difficulté à mobiliser des jeunes et qui 2/ a montré l'importance d'impliquer plus étroitement les volontaires dans « l'après-SNU » pour marquer la durabilité de l'expérience.
- « On a vu d'anciens volontaires de 2019 expliquer de façon transparente et décomplexée ce qui leur faisait peur avant de s'inscrire au SNU et ce que ça leur a offert comme expérience de vie. Ils portent un discours que les adultes ne font pas passer, en tous cas pas avec cette efficacité-là. Par ce biais, les autres jeunes repèrent physiquement ceux qui ont participé au SNU, ils s'identifient. Leur discours est bien plus impactant que celui de professionnels ils sont de véritables relais et atouts pour incarner le SNU ». **Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site #7**
- « Un ancien est venu nous parler du SNU en cours il nous a raconté ce qu'il avait fait et ça donnait envie d'y participer. […] Il a beaucoup parlé de l'ambiance et du fait de rencontrer d'autres jeunes, de vivre une expérience un peu unique, de faire plein d'activités différentes ». **Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #7**

Concilier orientations nationales et pragmatisme local : un jeu d'équilibre

La construction du séjour de cohésion s'est faite à l'appui du **cahier des charges national de 2021, qui a été appréhendé comme un cadre stratégique au sein duquel des adaptations et ajustements ont été nécessaires pour transposer ces ambitions dans un format plus opérationnel**. Si les « impondérables » [les modules nationaux] ont été mis en œuvre à partir des objectifs et modalités proposées dans le cahier des charges, les sept thématiques ont quant à elle fait l'objet d'une appropriation et d'une coconstruction collective au niveau de l'équipe-projet et de l'équipe de direction. Les contraintes logistiques, la disponibilité de l'écosystème local et le retour d'expérience de 2019 ont encouragé un allègement global des ambitions et une « coloration locale » des approches et formats d'intervention. À titre d'exemple, il a été collectivement fait le choix d'aborder le développement durable à travers l'environnement géographique du site et ses enjeux

(impact du réchauffement climatique, tourisme, préservation de la biodiversité, économie, etc.). L'objectif étant de pouvoir construire un séjour qui tienne compte du territoire dans lequel il est implanté et qui valorise ses ressources sans les « épuiser » pour autant. Le site #7 par ailleurs, a souhaité suivre les préconisations nationales en renforçant les dimensions « sport » et « engagement » qui étaient deux marges de progression identifiées sur la phase de préfiguration (cf. partie 4 sur les choix pédagogiques).

> *« Sur le papier si on veut tout faire rentrer on peut. Mais dans les faits c'est ingérable et on l'a bien vu en 2019 vouloir absolument tout faire à la lettre c'est quasi impossible. On a misé sur les messages forts et la qualité de l'intervention de nos partenaires pour construire le programme. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site #7***

Un tandem équipe-projet – équipe de direction, pilier de la construction et du déploiement du séjour de cohésion

Sur le site #7 comme sur la très grande majorité des autres sites**, le rôle structurant de l'équipe-projet et sa proximité avec l'équipe de direction du centre ont été repérés comme un axe fort du modèle et un gage de réussite**. Disponibilité, réactivité et adaptabilité sont les trois qualificatifs qui ont été le plus employés pour décrire cette précieuse collaboration, indispensable à toutes les étapes et notamment en phase de préparation : l'appui de l'équipe-projet a été observé sur le plan administratif, gestionnaire, logistique, RH et même au-delà sur le contenu du séjour notamment l'appréhension du cahier des charges, la construction du programme et la mobilisation des partenaires. Une implication « sur tous les fronts » jugée indispensable, bien que non anticipée. L'équipe-projet composée de 4 personnes n'a en effet aucunement été dédiée au SNU sur la période.

Une organisation pluridisciplinaire à l'échelle du centre qui a de nouveau fait ses preuves

En 2019, la diversité des profils composant l'équipe de direction et le pilotage local interministériel avaient déjà été soulignés comme étant la véritable force du modèle SNU et son caractère innovant. **En 2021, la transversalité et l'équilibre des trois cultures professionnelles ont donc été à nouveau recherchés.** L'équipe de direction, incluant l'ensemble des adjoints et fonctions de soutien, associait donc deux profils enseignants (Éducation nationale et Enseignement supérieur), deux animateurs jeunesse, un membre des unités de montagne de la Gendarmerie nationale et une infirmière. Une mixité qui s'est une nouvelle fois révélée comme étant formatrice et riche, du moins du point de vue des premiers concernés qui ont constaté l'intérêt de questionner ses propres pratiques professionnelles et de réfléchir collectivement à des solutions innovantes. Un apprentissage que tous reconnaissent comme bénéfique pour les jeunes qu'ils encadrent.

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

Les marges de progression identifiées

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

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

Ce constat fait écho au besoin de s'accorder collectivement sur la « nature » du SNU dont les contours restent encore parfois flous ou appréciés différemment selon la culture professionnelle. L'expression « *mi-colo mi-armée* » reprise par de nombreux jeunes / encadrants traduit la nécessaire clarification des enjeux et objectifs du dispositif, du « curseur » à donner en matière de discipline, de contenu, d'approche pédagogique et d'implication des jeunes tout au long de leur expérience SNU.

> *« Je n'arrive pas trop à définir ce que c'est le SNU … Ce n'est pas une colo clairement même si on retrouve des aspects avec les maisonnées et les tuteurs, mais ce n'est pas non plus l'armée. Du coup c'est vrai que si même pour nous ce n'est pas clair, pour les jeunes ça ne peut pas l'être.* ***Extrait d'entretien avec un.e tuteur.trice de maisonnée du site #7***

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

L'importance des réseaux sociaux afin de créer une identité au séjour

Les réseaux sociaux jouent un rôle essentiel dans la création d'un collectif lié au séjour, ils jouent aussi une place prépondérante dans la manière de communiquer, en amont, pendant et après l'expérience. À cela s'ajoute aujourd'hui une génération très connectée, qui utilise nécessairement ces réseaux pour échanger et partager leur quotidien.

Nous avons notamment pu le constater à deux reprises lors du séjour, dans un premier temps en échangeant avec une jeune volontaire qui nous a confié son appréhension de venir dans ce centre suite à un incident sur un réseau social avant son arrivée. Cette dernière avait été intégrée à un groupe qui se composait des jeunes volontaires du site. Initialement créé pour échanger avant leur venue sur le site, ce groupe a rapidement pris une tournure plutôt négative. Effectivement, certaines jeunes filles ont pris à parti un autre volontaire au sein de ce groupe. Cela a logiquement créé un environnement tendu et une certaine appréhension pour les jeunes intégrés à ce dernier.

> *« Avant d'arriver dans le séjour, j'étais assez stressée et j'appréhendais la manière dont allez se passer l'arrivée dans le centre. En effet, certains jeunes du centre avaient créé sur le réseau social Instagram un groupe avec les jeunes volontaires qui venaient sur ce centre. Dans ce groupe, certaines filles s'étaient moquées d'un garçon qui était fortement impliqué envers le SNU. J'avais surtout peur que ce schéma se répète une fois le séjour débuté. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #7***

Un projet de création d'une page Instagram avait été pensé au sein de l'encadrement. Ce projet avait pour vocation de renforcer l'identité propre du séjour. Le but étant de valoriser le séjour aux yeux du grand public et de renforcer ce sentiment de groupe, d'appartenance pour les protagonistes du séjour. Cette initiative n'a néanmoins pas vu le jour, bien que l'idée aurait permis de renforcer cette cohésion autour de l'animation des réseaux et de communauté autour du site.

Dans cette situation, nous pouvons mesurer l'importance que peuvent avoir les réseaux sociaux, comme un marqueur fort dans la place du séjour, d'une manière positive comme négative.

Un temps de préparation encore largement sous-estimé et un manque d'anticipation qui, comme en 2019, a fortement impacté l'organisation du séjour de cohésion

Comme évoqué plus haut, **aucune priorisation n'a été donnée au SNU c'est-à-dire que l'ensemble du volet organisation a été conduit à ressources constantes et sans rééquilibrage de l'activité**. L'équipe-projet regrette des arbitrages différents et le manque de soutien des fonctions supports de la DRAJES hormis sur la dimension « ressources humaines » pour l'élaboration des contrats.

Il est par ailleurs constaté que le temps dédié au déploiement du dispositif a non seulement été sous-estimé, mais il a également doublé par rapport à 2019. En cause notamment : des outils encore trop expérimentaux, un fonctionnement via des marchés publics nationaux qui alourdissent le volet logistique (cf. développement plus bas) et un flux d'informations délivrées sur le tard (dernières semaines, voire derniers jours) qui auraient pu être anticipées et ont généré d'importants changements de dernière minute. Une situation qui a également demandé la mobilisation intensive du binôme équipe-projet – équipe de direction, soirées et week-end compris, et implique une adaptabilité constante des partenaires jugée « ingérable » sur le long terme.

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

Une inconstance qui n'a pas aidé dans un contexte particulier de crise sanitaire et de manque de visibilité à court et moyen terme. Certains partenaires ont par exemple dû privilégier la reprise d'activité (le déploiement de projets subventionnés) au détriment du SNU entraînant là encore des ajustements de dernière minute.

Décentraliser pour une gestion opérationnelle plus optimale

Si la collaboration à l'échelle locale a été un réel moteur pour l'organisation du séjour de cohésion sur le site #7, **le cadrage national et l'articulation avec la Sous-direction SNU ont quant à elle été jugés complexes pour plusieurs raisons**. La centralisation d'un grand nombre d'aspects logistiques et de gestions a pu être vécue comme un « manque de confiance » envers les territoires et une méconnaissance de leur capacité à prendre en charge de manière optimale l'organisation opérationnelle d'un accueil collectif de mineurs. Une coopération qui a davantage fait des territoires des « exécutants » que de réels collaborateurs/ relais locaux. Matériel non livré ou en retard (drapeau par exemple ou matériel dédié au module « Sur ma route »), complexité du convoyage, manque de visibilité sur la cohorte, incompréhensions liées aux contrats de travail ou encore inadaptabilité des protocoles au regard des caractéristiques du territoire sont autant de points qui ont cristallisé des tensions vis-à-vis du pilotage national.

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

Les risques de l'uniformisation : illustration de quelques maladresses qui ont pu pénaliser le déploiement du séjour

Le site #7 étant situé dans une zone rurale aux conditions météorologiques particulières, le « trousseau » qui a été transmis à l'ensemble des volontaires s'est révélé inadapté. Malgré un email de dernière minute envoyé par le chef de centre à l'ensemble des familles (une fois la liste obtenue), de nombreux jeunes sont arrivés sous-équipés nécessitant la mobilisation des réserves vestimentaires du centre de vacances qui hébergeait le SNU voire l'envoi par les familles d'un nouveau sac quelques jours après le début du séjour. Une situation qui n'a pas permis de réaliser l'ensemble des activités de plein air prévues.

Par ailleurs les complexités liées à l'organisation nationale des convoyages se sont illustrées à plusieurs reprises, avec notamment des encadrants qui n'avaient pas de place attribuée pour le retour ou encore des tuteurs qui a quelques heures de voyager n'avaient pas reçu leur billet, ni la confirmation de leur lieu de départ.

Autre difficulté perçue : la définition du protocole sanitaire, calqué sur celui de l'Éducation nationale et qui s'est révélé inadapté à un séjour de cohésion, de surcroît sur un site éloigné des structures hospitalières. Le protocole avait plus vocation à s'appliquer sans tenir compte des compétences des référents sanitaires.

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

Des ambitions difficiles à atteindre sur le plan de la cohésion sociale

Le site #7 a été confronté en 2021 aux limites du volontariat qui n'a pas facilité l'atteinte des objectifs nationaux en matière de mixité…

- … **des cultures professionnelles** : les trois corps sont bien représentés à l'échelle du séjour, mais les acteurs rencontrés font état en amont d'une difficile mobilisation de l'armée sur le territoire en dehors

du volet opérationnel (interventions sur des modules ciblés) et qui se traduit par une équipe de Direction au sein de laquelle un seul profil de l'équipe (sur ses six membres) est militaire de carrière. Seul le réseau de la gendarmerie a été particulièrement mobilisé sur le recrutement et leur appui a été souligné à de nombreuses reprises par l'équipe-projet.

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

- … **des profils au sein de la cohorte de jeunes** : cette dernière semble encore peu représentative de la jeunesse des trois territoires d'origine. À titre d'exemple près de 8 jeunes sur 10 sont scolarisés en filière générale ou technologique et le taux de volontaires issus d'un quartier prioritaire reste très faible. Un des facteurs explicatifs avancés est celui de la double contrainte liée au contexte sanitaire et au manque de temps dédié pour investir le terrain, aller vers les jeunes les moins informés. Il semble toutefois nécessaire sur les prochains séjours de structurer une fonction dédiée au recrutement et à la mobilisation des jeunes qui permettrait de toucher davantage de jeunes hors Éducation nationale (missions locales, PJJ, centres sociaux, FJT, …)

> *« Il y a un peu de diversité, mais globalement on est sur des profils de jeunes relativement faciles, sans trop de difficultés scolaires. On a des indices notamment leur façon de s'exprimer ou leur établissement d'origine qu'on connait un peu puisqu'on est de la Région ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7***

7.3 Gestion des ressources humaines – management

Sont ici questionnés les critères suivants

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Les forces du modèle

Un organigramme lisible et simplifié au sein duquel chacun repère sa fonction et son rôle : un progrès notable qui a facilité la gestion des RH au quotidien

Prenant appui sur le retour d'expérience de 2019, le site #7 a souhaité construire un organigramme qui soit le plus simplifié possible de manière à ce que chacun identifie aisément sa place et son rôle notamment vis-à-vis des jeunes. La Direction est ainsi composée du directeur et de cinq adjoints (les fonctions de soutien étant intégrées dans l'équipe de direction), puis chaque capitaine de compagnie (4 au total) est en charge de l'encadrement de trois maisonnées soit trois tuteurs et une vingtaine de jeunes. Les capitaines sont en échange direct et contenu avec la Direction via un groupe Signal et lors des réunions de débriefing. Les capitaines transmettent les informations à « leurs » tuteurs pour fluidifier la circulation d'information et s'assurer que tout le monde est au même niveau. L**a réduction du taux d'encadrement, la clarification du rôle du capitaine de compagnie (ici clairement positionné comme un intermédiaire) et l'enrichissement de ses fonctions ont été salués par les encadrants déjà présents en 2019.** Leur participation aux réunions de débriefing avec l'équipe de direction et leur implication dans le déploiement du séjour leur donne le sentiment d'être au cœur du projet.

> *« Pour avoir été là en 2019, c'est quand même beaucoup plus clair cette année. Tout le monde sait ce qu'il a à faire, quel est son poste. On a moins le sentiment d'être là pour faire la grosse voix quand les tuteurs sont débordés. On a un vrai rôle d'accompagnement et on est impliqués au quotidien, on nous encourage à prendre des initiatives. »* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie du site #7***

La complémentarité des fonctions est plutôt bien appréhendée même si les « adjoints » au chef de centre constatent **qu'ils fonctionnent davantage par appétence et au gré des besoins plutôt que par fiche de poste et missions dédiées** - ces dernières étant d'ailleurs trop peu précises ou parfois en décalage avec le quotidien du séjour. Les fonctions de « soutien » qui ont été intégrées en 2021 sont jugées indispensables et se fondent bien dans une équipe de direction élargie au sein de laquelle personne n'a le sentiment de se « marcher sur les pieds », car les tâches sont relativement bien distinguées.

Les tuteurs volants : une anticipation de la nécessaire agilité de l'équipe encadrante

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

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

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

Une équipe d'encadrement soudée et un mode de management apprécié

Malgré des recrutements tardifs, **le site #7 a réussi à créer une cohésion d'équipe solide qui s'est avérée être une réelle force pour le déploiement du séjour** ce dernier exigeant disponibilité, adaptabilité et souplesse constante de la part des encadrants. En contrepartie, la Direction s'est montrée ouverte à la discussion dès la préparation du séjour et a affiché une certaine flexibilité sur des éléments contractuels ou organisationnels qui pouvaient évoluer. À titre d'exemple, les horaires des jours de repos ont été revus et le planning des congés élaboré collectivement si bien que, sur ce site, la gestion des congés a été jugée « très bonne ». Une approche managériale qui a été facilitée par l'organisation d'un temps de formation-cohésion de quelques jours en amont du séjour, sur site (cf. la focale ci-dessous).

Dans ce modèle, les capitaines de compagnie sont apparus comme les piliers de la cohésion d'ensemble, assurant le lien entre la Direction et les tuteurs. Une position de relais très appréciée bien que donnant parfois le sentiment aux tuteurs d'être finalement des exécutants peu associés dans l'organisation opérationnelle du quotidien.

> *« On trouve ça vraiment bien que les capitaines mangent avec nous [et les jeunes], ça crée une proximité et ça nous permet de partager les infos nous sur les jeunes et eux sur le planning par exemple. Ce sont des mini réunions informelles. » / « En tant que tuteurs on est généralement les derniers au courant et on a parfois l'impression qu'il y a d'un côté la direction et les capitaines et de l'autres les tuteurs et les jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec des tuteurs de maisonnée du site #7***

Focale sur le temps collectif de cohésion organisé en amont du séjour

- L'ensemble de l'équipe encadrante du site #7 a été conviée sur le centre quelques jours avant le début du séjour de cohésion pour un temps d'échange et de formation. Cinq jours durant, les cadres et tuteurs ont alterné activités de cohésion, découverte du territoire (randonnées) et ateliers de formation théorique et pratique sur le SNU. Une initiative précieuse qui a permis à tout le monde de se connaitre, aux « anciens » de 2019 de partager leur retour d'expérience et aux « nouveaux » d'être plongés progressivement dans le bain. Une session de formation intense durant laquelle beaucoup d'informations ont été données, mais qui a été essentielle pour outiller les cadres / tuteurs et créer les bases d'un collectif solide.
- « Ce temps de cohésion il est nécessaire entre les encadrants. Déjà pour apprendre à se connaître, ce n'est pas quand les jeunes arrivent qu'on a le temps pour et puis vu le rythme qui s'enchaîne on a aucun temps collectif entre nous après. On a appris à connaître le site, on nous a expliqué un peu ce que les jeunes allaient faire c'était bien ». **Extrait d'entretien avec un tuteur du site #7**
- Les tuteurs les moins expérimentés ont fait remonter le besoin de compléter cette formation – déjà riche – par une sensibilisation renforcée sur la psychologie des jeunes de 16 ans et l'apprentissage de l'écoute active qui a pu parfois leur faire défaut sur des temps forts de libération de la parole des jeunes. Le recours à OSMOSE n'a pas été privilégié sur le site #7, car jugé dysfonctionnant ou inadapté.

Une équipe encadrante expérimentée et plurielle

L'équipe-projet a veillé au cours du processus de recrutement à **répartir entre les deux sites du département les profils de façon équilibrée en fonction du niveau d'expérience et du parcours professionnel de chacun**, tout en assurant la représentation des trois cultures professionnelles qui constitue un des socles du SNU. Se mêlent ainsi des étudiants, des réservistes, des animateurs·trices jeunesse et des militaires (ou anciens militaires) principalement issus de la gendarmerie.

> *« J'ai trouvé ça un peu fou comme projet au départ de vouloir mélanger tout le monde et puis on s'y fait très bien. Je suis même ravi d'avoir un capitaine de compagnie qui est un ancien militaire ».* ***Extrait d'entretien avec un tuteur du site #7***

À noter également que la quasi-totalité des cadres et des tuteurs sont expérimentés : ils sont titulaires du BAFA et/ou témoignent d'expérience(s) passée(s) auprès du public jeune que ce soit à travers de l'animation, du tutorat ou de la formation. Sur le site #7, un seul profil vit sa première expérience d'encadrement avec le SNU et fait l'objet d'une attention particulière des capitaines de compagnie et de la Direction (via un accompagnement renforcé). Si les approches et la pédagogie peuvent parfois différer selon la culture et les habitudes professionnelles de l'encadrant, le constat qui est fait est celui d'une expérience enrichissante et d'un modèle qui semble fonctionner du moins sur une cohorte où les problématiques de discipline restent très à la marge, les jeunes étant globalement respectueux de l'autorité**. Ces derniers citent d'ailleurs l'encadrement comme l'un des deux principaux motifs de satisfaction**.

Enfin, il est important de relever que les encadrants rencontrés expriment des facteurs de motivation relativement proches et évoquent au-delà de la curiosité/l'envie de prendre part à une expérience innovante la volonté de s'engager auprès de la jeunesse. Une ambition qu'ils ont déjà expérimentée auparavant dans d'autres contextes et que le SNU permet de poursuivre sur un nouveau format.

Les marges de progression identifiées

Un recrutement jugé difficile qui interroge la montée en charge

Sur le territoire du site #7, le recrutement des encadrants et des adjoints n'a pas été simple, faute de candidatures. Pilotés par l'équipe-projet et le chef de centre, **le bouche-à-oreille et les réseaux interpersonnels ont à nouveau permis de constituer les effectifs en temps voulu, comme en 2019**. Plusieurs hypothèses sont avancées pour expliquer cette situation : défaut d'anticipation et de temps disponible pour engager une campagne de recrutement de terrain, étudiants peu présents dans les universités du fait de la crise sanitaire, manque de moyens de communication attractifs, temporalité du SNU qui chevauche celle des centres aérés / colonies de vacances et mobilisation limitée de l'armée en dehors du réseau de la gendarmerie. Dans ces conditions, la montée en charge interroge la chefferie de projet qui identifie les ressources humaines comme devant être un enjeu plus coordonné entre les territoires.

> *« Déjà qu'on n'avait pas beaucoup de monde … chaque site a essayé de tirer la couverture à soi et de recruter ses encadrants. Sur le département on a joué le jeu de l'équilibre avec l'autre site de L., mais ça n'a pas été le cas à l'échelle de la Région. Si ça doit demander un tel effort à chaque séjour, il va falloir des moyens dédiés et une plus grande collaboration. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7***
>
> *« Comme j'étais déjà venue en 2019, j'ai rappelé ici à C. pour savoir si je pouvais repostuler. Mais c'est moi qui l'ai fait de mon propre chef. Quand je me suis renseignée dans mon département d'origine, on m'a dit qu'il n'y avait pas de SNU en 2021 et personne n'a su m'orienter vers un site plus proche. Donc je suis revenue ici, contente quand même ! »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie du site #7***

Le chef de centre et l'équipe-projet se sont également heurtés à la difficulté de mobiliser les adjoints plusieurs semaines avant le début du séjour. La conseillère pédagogique a par exemple été détachée début juin, sur pression auprès du recteur, à 15 jours du lancement du SNU … **L'absence de règles formalisées et communes sur tous les territoires concernant le détachement et la mise à disposition des ressources humaines a constitué à un important frein dans la mise en œuvre du projet sur le site #7.**

Un cadre juridique toujours aussi peu stable qui fragilise le modèle SNU

Le cadre juridique reste de manière générale insécurisant et la montée en charge peut difficilement être envisagée dans ces conditions. Un constat largement partagé par tous les sites. La gestion des contrats est toujours décrite comme « chaotique », « nébuleuse » avec **un manque de visibilité criant sur les échéances de paiement, ce qui fragilise certains professionnels et impose un avancement des frais sans certitude de pouvoir être remboursé**. De plus le contrat en lui-même reste éloigné de la réalité du terrain (sous-évaluation du temps de travail, missions « déconnectées ») et assujetti à interprétation ce qui crée des inégalités entre les sites / professionnels. À titre d'illustration, pour un même département, le poste de référent sanitaire est conditionné sur le site A à des horaires fixes (9h-17h) quand sur le site B c'est presque du 24/24h, pour une même rémunération. Entre encadrants d'un même site aussi des inégalités ont été constatées : certains sont détachés avec complément de salaire quand d'autres sont détachés sans compensation additionnelle. Un ressenti qui peut fragiliser la cohésion et nécessite une harmonisation pour une meilleure structuration et crédibilité du SNU.

Des compétences psychosociales non garanties, au sein de l'équipe d'encadrement

Enfin sur le volet des ressources humaines, l'équipe de direction reconnait être quelque peu démunie pour appréhender et gérer certaines situations sociales et/ou psychologiques complexes qui se sont révélées au cours du séjour chez les jeunes. Si en 2021, les cas de figure sont peu nombreux (par rapport à 2019), leur gravité invite à s'interroger sur la manière dont des compétences psychosociales peuvent être intégrées dans l'encadrement, et ce avec un double intérêt : former les capitaines / tuteurs aux réflexes à avoir et faciliter la réponse (informations préoccupantes et prise en charge). Une réflexion à l'échelle du département ou même de la région pourrait être imaginée pour coordonner l'accompagnement des jeunes concernés et s'assurer que cet accompagnement est effectif au-delà du séjour de cohésion.

7.4 Gestion opérationnelle du centre

Sont ici questionnés les critères suivants

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Les forces du modèle

Un cadre et des infrastructures qui répondent aux exigences et facilitent le déploiement logistique du séjour

Le site #7 qui héberge le séjour de cohésion SNU est habituellement un centre de vacances accueillant toute l'année des séjours collectifs de jeunes. **Ses infrastructures se montrent donc tout à fait homologuées** (équipements collectifs pour la vie quotidienne et espaces extérieurs / intérieurs dédiés aux modules). **Son atout principal : être implanté en pleine nature, offrant à une majorité de jeunes volontaires un cadre très différent de celui qu'ils ont l'habitude de côtoyer** et garantissant de nombreuses opportunités d'activités de plein air. De par sa configuration, le site #7 garantit une distinction nette entre l'école et le SNU qui est moins perceptible sur d'autres séjours dont l'accueil se fait au sein d'établissements scolaires. C'est d'ailleurs un point qui est régulièrement cité par les jeunes interrogés et qui permet de trancher avec le format de certains modules perçus comme étant trop scolaires (cf. partie 6 du rapport).

> *« Ce qui est bien ici c'est qu'on n'a pas l'impression d'être au lycée. Même si parfois, la journée, on dirait des cours, après quand on sort, c'est différent. » / « On n'est pas en vacances, mais on prend l'air quand même. Ça change d'être en cours toute la journée ».* ***Extrait d'entretiens avec de jeunes volontaires sur site #7***

À noter toutefois que ce cadre ne satisfait pas l'ensemble des intervenants, certains regrettant l'agencement des « salles » et la difficulté à pouvoir assurer leur module correctement. C'est notamment le cas sur la journée Défense et Mémoire qui impose la projection de supports ou exige des espaces intérieurs relativement grands : des attentes qui en dehors des établissements scolaires sont difficiles à satisfaire…

Enfin l'hébergement dans un centre de vacances facilite l'organisation logistique au quotidien grâce à la mise à disposition d'équipements / matériels adaptés, mais également de ressources humaines familières de la gestion opérationnelle de ce type d'expériences.

Une gestion raisonnée de l'interdit

Surpris par la longueur du règlement intérieur**, l'équipe de direction a souhaité retravailler le document lors de la session de formation initiale avec les encadrants de manière à le rendre plus accessible pour les jeunes sur un format de deux pages maximum**. Une initiative qui a surtout permis à l'ensemble des cadres/tuteurs d'en prendre connaissance et de pouvoir dès le premier jour exposer les règles de vie à l'oral, les jeunes étant très peu nombreux à avoir pris connaissance du règlement écrit …

> *« Le règlement c'est le tuteur qui le connait. Enfin nous aussi, mais ils nous ont dit les règles principales et nous on a retenu. On n'a pas besoin d'un papier pour ça, tu sais ce que t'as le droit de faire ou pas ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune du site #7***

La gestion des interdits a été discutée collectivement au sein de l'équipe de direction puis adoptée sous une approche qui se voulait « ludique » pour tout ce qui relève de l'utilisation du portable, pragmatique pour le port de l'uniforme (ce dernier étant peu adapté aux morphologies des jeunes) et stricte pour les règles liées à la sécurité et au bien-vivre ensemble.

> *« L'interdiction stricte du portable n'aurait pas porté ses fruits on le voit bien dans nos milieux professionnels comment ça se passe. Nous on a plutôt cherché à les responsabiliser sur le sujet, à leur montrer qu'on pouvait essayer de vivre sans et de s'intéresser à celui qui était à côté. Par contre sur les modules on veillait à ce que personne ne l'ait* ***». Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7*** */ « Avec le portable ils sont cool ça va, mais franchement on ne l'utilise pas tant que ça. Un peu le soir on rigole on fait des vidéos parfois, mais la journée non il n'y a pas beaucoup de portables c'est bon délire ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune du site #7***

Sur l'ensemble du séjour, il n'a été constaté que de très légers problèmes de comportement sur le site #7 et la discipline n'a pas été « un sujet ». Une situation que les encadrants justifient par le profil des volontaires. La présence des tuteurs sur les différents modules garantit également le maintien de l'ordre.

> *« Déjà ils sont volontaires. Et ensuite il faut voir le profil des jeunes, ils sont super sympas, ce n'est pas des jeunes qui remettent en question l'ordre ou la hiérarchie. On n'est pas sur des jeunes difficiles loin de là. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur du site #7*** */ « Ils sont sages et franchement ça ne pose aucun souci, on n'a pas de discipline à faire ni rien. Franchement ce n'est pas les jeunes que je côtoie d'habitude ! c'est plus … mouvementé on va dire. Là on a pas du tout un groupe représentatif des jeunes de 15 ans »* ***Extrait d'entretien avec un intervenant du site #7***

Peu familiers de la vie en collectivité, certains jeunes ont simplement fait remonter leur interrogation quant aux punitions « collectives » de maisonnée qui leur semble injustifiées (retard d'un jeune par exemple).

Les marges de progression identifiées

Deux centres pour un site : un défi logistique et de cohésion

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

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

Le lieu d'accueil du séjour de cohésion présentait une autre contrainte, déjà soulignée dans les enseignements de 2019, à savoir l'absence de lieu de vie accessible par l'ensemble de l'équipe encadrante, également lieu de ressource qui aurait permis d'être investis sur les temps de pause, de mieux faire circuler l'information et de maintenir l'esprit d'équipe construit en amont du séjour.

Un planning qui aurait gagné à être davantage partagé pour pallier son instabilité

Les conditions météorologiques ont demandé des adaptations et ajustements constants de l'emploi du temps et des activités quotidiennes. Bien que compréhensifs, les tuteurs remarquent néanmoins que **cette absence de visibilité et cette instabilité du programme ont pu peser sur la gestion quotidienne du séjour de cohésion.** Ils évoquent le sentiment d'être décrédibilisés dans leur fonction par le fait de donner des consignes contradictoires ou par leur méconnaissance du programme (durée, lieu de rendez-vous, etc.). L'équipe de direction reconnait aussi que cette gymnastique n'a pas toujours été évidente et qu'elle a pu en décevoir certains – jeunes comme encadrants –, les activités n'ayant pas pu se dérouler comme prévu.

> *« Pour ce qui est de l'organisation, elle est complexifiée par des informations qui arrivent tardivement et qui sont amenées à être modifiées à plusieurs reprises. Par exemple, on a souvent l'information de la part de nos chefs de compagnie le soir vers 23h pour le lendemain. À cette heure-là, un certain nombre de jeunes dorment déjà, alors on a 2 options, les réveiller ou attendre le lendemain, le dernier moment pour les prévenir. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur sur le site #7***

Les jeunes volontaires ont également pointé la méconnaissance du programme comme une difficulté importante du séjour de cohésion. Posture attentiste, manque de responsabilisation, dépendance au tuteur : ils ont pu pour certains se sentir parfois infantilisés et peu « acteurs » de leur séjour. Plusieurs pistes peuvent être envisagées : affichage du planning hebdomadaire et des ajustements, présentation en début de soirée de la journée du lendemain, création d'un groupe WhatsApp ou Signal dédié uniquement à la gestion du planning au quotidien.

> *« T'es là, tu te lèves tu attends qu'on te dise quoi faire, où aller. Tu ne sais jamais ce que tu vas faire après, tu ne peux pas anticiper comment tu vas t'habiller par exemple si tu vas être plus dehors ou dedans, tu sais pas ce quoi ça parle ». / « Moi je pensais qu'on allait apprendre à se débrouiller par nous-même à être plus autonomes. Bon c'est pas trop le cas, on est très encadrés »* ***Extrait d'entretien avec de jeunes volontaires sur le site #7***

Vers une meilleure anticipation et prise en charge des situations psychosociales détectées au cours du séjour

Déjà évoqué plus haut et comme en 2019, **le séjour de cohésion a été l'occasion pour certains jeunes d'exprimer des situations sociales ou de souffrances psychologiques importantes**. Une libération de la parole qui exige de la part des encadrants une posture d'écoute active et l'acquisition de réflexes pour qualifier une situation, la faire remonter au niveau de l'équipe de Direction et engager par la suite une prise en charge lorsque cela est nécessaire. L'anticipation et l'outillage des tuteurs, notamment les moins expérimentés sont restés sur ce point très limités. Le circuit de signalement et de prise en charge de certaines situations a également été questionné, car géré « au par cas » sans procédure formalisée ni garantie que le signalement donnera effectivement lieu à un accompagnement dans le temps. Une marge de progression que la Direction juge indispensable pour les prochains séjours. De surcroît lorsque certains modules abordent la question du harcèlement et de ses effets.

En lien, il est constaté **la faible association du personnel médical dans la préparation du séjour qui aurait permis de structurer et renforcer le volet gestion et prévention des risques**.

> *« Je sais que je vais devoir faire une évaluation, mais je n'ai toujours pas les outils donc je prends des notes et j'essaie de faire un suivi précis, mais on est pas du tout au point sur cet aspect-là ».* ***Extrait d'entretien avec le·la référent·e sanitaire du site #7***

7.5 Les choix pédagogiques

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Les forces du modèle

Un programme riche et coconstruit avec un réseau territorial de partenaires mobilisés

Les choix pédagogiques opérés sur le site #7 résultent **d'un travail collaboratif sur le territoire comme explicité plus haut (partie 1.)**. La mobilisation des réseaux interpersonnels a été, comme en 2019, très importante pour arriver à construire un programme pédagogique complet, diversifié et qui croise les 7 thématiques du cahier des charges. Un grand nombre d'intervenants extérieurs ont à nouveau été mobilisés. En termes de structuration, l'équipe-projet et la Direction (chef de centre et quatre de ses adjoints) ont cherché à concilier les ambitions du cahier des charges national avec 1/ l'adoption d'un rythme « raisonnable », 2/ l'intention de proposer un contenu « attractif et aux couleurs locales » et 3/ la quête d'une cohérence d'ensemble. Un jeu d'équilibre s'est donc joué sur la phase de préparation auquel ont été étroitement associés les partenaires. Ces derniers ont pu être forces de propositions, notamment ceux qui étaient déjà impliqués en 2019**. L'objectif étant de pouvoir couvrir l'ensemble des thématiques tout en s'adaptant au profil des partenaires.** La progressivité a néanmoins été mise à mal par les incertitudes et ajustements nécessaires du programme décrit précédemment qui ont certes montré l'agilité et la capacité de rebond des équipes, mais qui dans un même temps ont pu entacher l'équilibre et la logique d'intervention recherchée.

> *« On a fait des choix. Qu'on assume, mais on a pris la décision de réduire les interventions pour rester raisonnables. Et même avec ce volume, on a passé beaucoup, beaucoup de temps à préparer, discuter et coconstruire le format des interventions, les contenus et surtout les modalités. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet du site #7***

Il faut néanmoins reconnaître que **cet important travail en réseau a permis de proposer des interventions de grande qualité tout au long du séjour avec des professionnels investis et un véritable effort pour diversifier les approches pédagogiques.**

> *« Même si tout ne m'intéresse pas on a quand même des professionnels qui viennent nous voir, qui sont de vrais pros »*
> ***Extrait d'entretien avec un·e jeune volontaire du site #7***

Des partis-pris sur le format et le contenu du programme qui ont trouvé satisfaction auprès des jeunes

Les enseignements tirés de l'expérience de 2019 justifient une majorité de partis-pris sur les modules pour lesquels une marge de manœuvre était envisageable (les modules nationaux ayant été déployés dans le respect du cadre national imposé). On relèvera ainsi :

- Un rythme qui se voulait allégé et des formats d'intervention plus courts (1h-1h30 par module).
- La proposition d'activités atypiques pour faire vivre aux jeunes une expérience qui sorte du cadre ordinaire (scolaire) et qui les sensibilise sur des enjeux tels que le vivre-ensemble, la préservation de la biodiversité, le développement des territoires, l'éveil créatif, etc.
- Le renforcement du volet « sport », mais qui devait rester accessible à tous les jeunes, quelle que soit leur condition physique (réveil musculaire, danse, randonnées avec différents niveaux de difficulté, accrobranche…)
- Une externalisation de la majorité des modules qui s'explique par 1/ une envie de valoriser les ressources/expertises du territoire et 2/ la nécessité de sécuriser un planning d'intervention (le processus de recrutement de l'équipe encadrante ayant été relativement tardif).
- L'engagement comme « fil rouge » du séjour (*cf.* encadré ci-dessous)

Les « mini-MIG », une journée pour découvrir l'engagement à travers deux thématiques

Parmi les choix pédagogiques, le site #7 avait pris le parti d'organiser une journée autour du thème de l'engagement sous la forme d'ateliers tournants (deux par jeune). Cette journée avait pour but de sensibiliser les volontaires sur la notion d'engagement et de faire ainsi le lien avec la phase 2 (la MIG). Les 7 activités s'articulaient autour de 2 thématiques - l'environnement et le patrimoine- que les jeunes avaient choisis en amont. Six partenaires étaient mobilisés pour faire découvrir aux volontaires leur métier et leur champ d'intervention. Une initiative qui, de manière générale, a plu aux jeunes malgré la météo peu propice aux excursions, car elle demandait aux jeunes d'être dans une posture « active » et « utile ». (*voir partie 7.6 sur le retour des jeunes*).

> *« Je n'avais pas conscience de toutes les ressources qu'on peut avoir autour de nous, ni comment les utiliser. Ce qui est bien en plus, c'est qu'on apprend comment préserver ce qui nous entoure, les choses à faire ou ne pas faire. »*
> ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire du site #7***

Des choix qui avaient vocation à « tester une nouvelle formule » - toujours dans cette perspective de montée en charge - et qui ont trouvé une certaine satisfaction chez les jeunes. Ces derniers soulignent en effet la diversité des activités proposées / thématiques abordées.

> *« On fait plein de trucs. C'est différent tous les jours. » / « C'est très riche, on a plein d'intervenants qui viennent nous parler de différents sujets. Ils font vraiment un effort pour nous intéresser et nous faire participer » / « Il y en a pour tous les goûts. Moi par exemple le sport ce n'est pas trop mon truc, mais il n'y pas que ça donc ça permet d'intéresser tout le monde »* ***Extraits d'entretiens avec des jeunes volontaires du site #7***

Les temps de démocratie interne, une véritable opportunité pour les jeunes de se saisir de leur séjour de cohésion

Sur le site #7 **les temps de démocratie interne ont été particulièrement investis par les jeunes volontaires et leurs tuteurs.** Appréhendés comme des espaces d'échange et de dialogue pour et par les jeunes ils étaient animés chaque soir avec un double objectif : 1/ débriefer, partager un retour d'expérience « à chaud » sur la journée passée, les modules et activités suivis et 2/ engager (ou prolonger) un débat/ dialogue initié au cours d'une activité, lors du débriefing ou parfois suggéré par le tuteur de maisonnée et qui portait sur une thématique clef pour la jeunesse (la réforme du baccalauréat, l'égalité H/F, le harcèlement à l'école, etc.) . L'objectif étant de leur permettre d'exprimer un avis et d'encourager l'apprentissage des règles du débat (prise de parole, écoute et respect des opinions).

Si certains tuteurs reconnaissent avoir eu des doutes initialement quant au bien-fondé et à l'efficacité de la démocratie interne (« je pensais que ça ne marcherait jamais »), ils constatent un intérêt évident des jeunes pour ce type d'exercice et un impact inattendu qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

- **L'autonomie** : les temps de démocratie internes sont considérés par les jeunes comme étant la seule activité qu'ils construisent par eux-mêmes de A à Z. Ils se sentent investis et responsabilisés.

  > *« Moi j'adore la démocratie interne le soir parce que c'est un temps pour nous, on parle de tout et c'est nous qui décidons du programme. On nous demande notre avis et ça j'aime bien »* ***Extrait d'entretien avec un jeune du site #7***

- **L'anonymat et la confiance en soi :** se sachant en dehors du cadre familial, scolaire et amical, les jeunes volontaires constatent avoir davantage de facilité pour s'exprimer, partager des expériences et évoquer des sujets qu'ils qualifient de « sensibles ». Le climat de confiance qui se crée au sein des maisonnées encourage cette prise de parole délibérée. En donnant une opinion - qu'elle porte sur le séjour ou sur un sujet clé annexe – les jeunes volontaires affirment se sentir valorisés et écoutés. À un âge où la confiance en soi et le regard des autres sont particulièrement importants, le séjour de cohésion peut être une occasion pour leur renvoyer une autre image d'eux-mêmes.

  > *« Pendant la démocratie interne, on parle de choses vraiment personnelles, avec des gens qu'on ne connaissait pas il y a quelques jours ! Au début, ça m'a trop étonné qu'on parle autant, je pensais qu'on n'allait pas oser et en fait tous les soirs ça n'arrête pas ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune du site #7***
  >
  > *« Chez les filles, il y en a une qui a fait son coming-out c'était la première fois qu'elle en parlait et tout le monde l'a applaudie, on n'a jamais vu ça au lycée c'est plutôt le contraire tu juges facilement les gens, pas ici* ***». Extrait d'entretien avec un jeune du site #7***

- **La curiosité et l'ouverture d'esprit** : le témoignage des jeunes volontaires montre une curiosité vis-à-vis des autres et des enjeux de société qui justifie d'autant plus ces temps d'échange « improvisés » lors desquels ils confrontent leurs idées / expériences avec d'autres témoignages et vont parfois jusqu'à déconstruire des idées reçues.

  > *« Dans mon lycée, on n'a pas trop l'occasion de parler de tout ça, alors là ça m'intéresse trop. Tu te rends compte que tout le monde a vécu des trucs différents dans la vie ça t'ouvre l'esprit un peu ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune du site #7***

Ce retour d'expérience témoigne de l'importance que les volontaires accordent à leur implication dans le séjour et de l'opportunité que représente le SNU pour l'apprentissage du vivre-ensemble.

Les marges de progression identifiées

Les marges de progression relatives à la dimension pédagogique du séjour sur le site #7 font grandement écho à celles qui avaient été émises à l'issue du séjour en 2019. Malgré des changements notables sur le fond et la forme du programme, ce dernier reste – du point de vue de l'ensemble des parties prenantes – difficilement réplicable à long terme et dans une configuration de généralisation.

Mieux définir et partager le « fil rouge » du séjour de cohésion pour une plus grande cohérence et logique d'intervention

L'équipe-projet, appuyée par l'équipe de direction, constate un cahier des charges encore très ambitieux en 2021 qui impose la construction d'un programme dense au sein duquel **l'enchaînement des activités / modules répond davantage à la nécessité de « cocher toutes les cases des thématiques » plutôt qu'à une progressivité et une logique d'intervention justifiée.** Une situation qui peut générer des incohérences voire des doublons par manque de coordination et la préparation de certains modules « en silo » à l'instar de la journée Défense et Mémoire. Un temps d'échange en amont du séjour avec l'ensemble des partenaires pour présenter les différents contenus et approches qui seront proposées faciliterait une meilleure articulation et, de fait, une meilleure lisibilité y compris pour les jeunes.

> *« Dans le module que je dois animer, les jeunes sont censés apprendre à se repérer dans l'espace avec une boussole et quelques instruments. Mais au bout de quelques minutes, je me suis rendu compte qu'ils avaient déjà eu une activité là-dessus quelques jours avant … C'est quand même dommage sur un séjour de 10 jours de ne pas arriver à se coordonner ».* ***Extrait d'entretien avec un intervenant sur le site #7***
>
> *« On a quand même des interventions qui se répètent. Par exemple sur le harcèlement en ligne et les réseaux sociaux, la première fois d'accord, mais là on nous en a parlé plusieurs fois au bout d'un moment on a compris, ça revient partout. ».* ***Extrait d'entretien avec un.e jeune volontaire du site #7***

En lien avec cet enjeu de cohérence, le « fil rouge » du SNU est parfois questionné des jeunes comme de l'équipe encadrante qui perçoivent difficilement l'articulation entre le séjour de cohésion et la Mission d'intérêt général. **C'est toute la place accordée à l'engagement dans le projet pédagogique qui est interrogée.** En effet si les jeunes volontaires appréhendent l'engagement à travers le récit / témoignage de certains intervenants, ils assimilent très peu le contenu des modules avec cette notion qui est pourtant l'un des moteurs de leur inscription au SNU (cf. partie 6 de la monographie). La MIG reste par exemple très peu abordée et investie durant le séjour, y compris lors des « mini-MIG » que les jeunes n'ont pas toujours identifiées comme telles.

> *« Je m'étais inscrit au SNU parce que je voulais m'engager dans une association à la base et on m'avait dit que c'était orienté sur l'engagement, la cohésion, etc. Mais là je ne vois pas trop le lien, on a des activités, mais on n'agit pas vraiment. »* ***Extrait d'entretien avec un·e jeune volontaire du site #7***
>
> *« Ce matin on a fait des activités, on devait s'inscrire, mais je savais même plus ce que j'avais choisi. Je pensais qu'on devait faire des missions, mais en fait ça a duré même pas 1h et on a juste faire une promenade ».* ***Extrait d'entretien avec un·e jeune volontaire du site #7***

Les enjeux de la coordination : l'illustration avec le développement durable

Sur le site #7, la cohérence entre les thématiques a pu être questionnée à plusieurs reprises. L'exemple le plus révélateur est celui du développement durable. Des enjeux que l'équipe-projet comme l'équipe de Direction ont souhaité inscrire dans le séjour à travers les modules et la vie quotidienne. Ils ont de fait souhaité limiter au maximum le gaspillage sur les activités et le recours au papier ou plastique tout au long du séjour. Les intervenants se sont volontiers prêtés au jeu, y compris sur le module « c'est la route » qui exigeait un grand nombre de feuilles individuelles destinées à exprimer un avis, utilisables une fois et largement remplaçables par d'autres méthodes. Il avait été demandé au niveau du cadrage national que le matériel papier ne soit pas transmis sur le site. Ce dernier est pourtant arrivé quelques jours plus tard (après les modules concernés…) L'équipe s'est retrouvée encombrée de plusieurs cartons inutilisables. Une grande frustration et un sentiment de gaspillage totalement contradictoire avec les valeurs partagées dans le cadre du SNU.

> *« C'est un exemple parmi d'autres, mais il faut de la cohérence ! Sinon ça n'a pas de sens. On essaie de sensibiliser des jeunes sur l'environnement et on leur propose des activités qui sont toutes sauf respectueuses des enjeux de développement durable ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7***

Des messages clés difficiles à appréhender pour les jeunes

Pour faire le pont avec le point précédent, **la réceptivité des jeunes vis-à-vis des messages clés est très variable** selon 1/ le niveau de sensibilité et l'intérêt porté individuellement à la thématique ; 2/ la posture de l'intervenant, l'approche adoptée et 3/ la temporalité de l'activité. S'il est difficile de préconiser des marges de progression sur le contenu même (qui relève souvent d'une appréciation subjective) il peut toutefois être encouragé :

- La poursuite des efforts concernant la diversification des modalités d'intervention. Une dimension retravaillée sur 2021, perçue positivement par les jeunes, mais qui n'a pas empêché la tenue de certains modules jugés trop descendants et entraînant le décrochage rapide des jeunes.
- Une attention redoublée quant à l'accessibilité des messages, leur adaptabilité vis-à-vis du public cible de surcroît sur les futurs séjours où une plus grande hétérogénéité de profils de jeunes est attendue (on peut imaginer davantage de « décrocheurs » et de jeunes qui pourraient être mis en difficultés sur des modules qui demandent une bonne maîtrise de l'expression écrite/ orale).

> *« Par exemple sur la drogue on a eu le même discours que l'habitude en disant la drogue c'est mal, c'est puni par la loi blablabla. Bon pas très original ni marquant » / « Le truc avec l'environnement je n'ai rien compris. On devait coller des photos sur la fin du monde »* ***Extrait d'entretien avec de jeunes volontaires du site #7***

- La recherche d'une complémentarité avec ce que les jeunes peuvent connaître dans leur parcours scolaire (certains ont souligné un doublon sur les modules sécurité routière, cyber harcèlement et PIX).
- La mise en valeur d'activités plus « simples » dans leur contenu, mais qui permettent d'aller sur des dimensions telles que la cohésion d'équipe, l'entraide et la solidarité chères aux volontaires.

> *« Je pense qu'ils se prennent trop la tête. On peut faire de la cohésion sans tous ces modules. Déjà, responsabiliser les jeunes en les obligeant à faire à manger ou à s'impliquer dans les tâches quotidiennes, ça va faire drôle à certains. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur du site #7***

- La nécessaire relecture des modules avec les jeunes. À travers les entretiens menés, il a été clairement difficile pour les jeunes volontaires de formaliser ce qu'ils retenaient du séjour en dehors de la dimension humaine et collective. La création d'outils personnels de suivi des découvertes / apprentissages que le jeune pourrait lui-même renseigner faciliterait par exemple la relecture des messages clés.

Encadrer et/ou animer : quelle place pour les compétences internes dans le déploiement du séjour ?

La pérennisation des interventions, pour la plupart externalisées, se pose comme un réel défi pour la montée en charge du dispositif. La généralisation impliquera une récurrence des séjours de cohésion - plusieurs fois par an – qui va indéniablement avoir une incidence sur le coût (certaines interventions étant cette année encore proposées à titre gracieux) et sur la capacité à mobiliser à ce rythme un réseau aussi important.

L'appui sur des compétences « internalisées et volontaires » peut se présenter comme une solution pertinente, de surcroît lorsque celle-ci est proposée par les premiers concernés à savoir les encadrants. Ils estiment qu'il pourrait être valorisant et cohérent d'inciter les capitaines voire les tuteurs à s'investir dans la construction du séjour tout en garantissant des conditions matérielles pour. Si certains ont pu prendre des initiatives – formelles ou informelles – d'autres regrettent de ne pas avoir eu plus de place dans l'animation du séjour.

> *« On a des jeunes en STAPS, des anciens militaires et des animateurs BAFA : autant s'appuyer dessus ! Je suis sûre qu'ils pourraient très bien créer de super modules pour les jeunes si on leur donne les objectifs clairs. »* ***Extrait d'entretien avec un·e capitaine de compagnie du site #7***

Une prise de position qui est nuancée par la Direction qui perçoit dans le poste de tuteur une réelle opportunité d'apprentissage et de montée en compétences sur l'encadrement. Une dimension de plus en plus exigée sur tous les secteurs qui impliquent de travailler auprès des jeunes.

> *« Il me semble justement que les animateurs vivent quelque chose de complètement différent dans le cadre du SNU que dans des colos / centres de vacances ou autre. Mais il y a un point commun c'est la capacité à encadrer un groupe, réguler un conflit, poser un groupe. Le SNU est une très bonne opportunité pour monter en compétences sur ce champ-là. Faire de l'animation oui, mais aujourd'hui travailler auprès des jeunes c'est aussi savoir encadrer. Pour les tuteurs ou les gens de l'animation, il y a de mon point de vue un côté vraiment bénéfique à être dédié à de l'encadrement »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction du site #7***

Certains alertent enfin sur **l'attractivité financière du dispositif qui pourrait entrer en concurrence avec d'autres séjours collectifs de jeunes et fragiliser ces derniers** (mise à disposition des infrastructures et du personnel, mobilisation d'un vivier d'animateurs encadrants, etc.).

7.6 L'expérience des jeunes

L'expérience des jeunes a déjà été évoquée en filigrane dans la monographie. Il s'agira ici de recentrer le point de vue sur leur appréciation et retour d'expérience.

Profil de la cohorte de centre

Le site #7 devait initialement accueillir **140 jeunes** sur le séjour de cohésion, originaires de trois départements limitrophes. 129 étaient présents au moment de l'évaluation (10 désistements et 1 sortie volontaire au bout de quelques jours d'une jeune qui s'est dite « contrainte » de venir).

La cohorte présente une **majorité de femmes (52 %)** et **une forte représentation des jeunes en enseignement général ou technologique (88 %)**[4] terminant pour 96 % d'entre eux leur année de seconde au moment de leur inscription au SNU. L'enseignement professionnel représente quant à lui 7 % de la cohorte. 6 jeunes sont scolarisés tout en exerçant une activité de haut niveau (sportive ou musicale) et 5 profils de jeunes ne semblent « inscrits nulle part ». *En réalité ce sont davantage des situations méconnues et non renseignées dans la base de données que des situations de décrocheurs*

Trois jeunes émargeant dans la catégorie « jeune avec handicap » devaient être intégrés à la cohorte, mais seuls deux – non-bénéficiaires d'un PPS ou PAI – se sont finalement présentés, avec des difficultés qui relèvent plutôt d'une maladie handicapante que d'un handicap physique/intellectuel. **Des moyens avaient d'ailleurs été anticipés pour faciliter l'inclusion des jeunes en situation de handicap : mobilisation d'une tutrice ayant une formation AESH (accompagnant des élèves en situation de handicap), adaptation du planning d'activités.**

Les données disponibles montrent également **une faible part de jeunes issus d'un quartier prioritaire** (4% de la cohorte soit 5 jeunes) et **46,5 % de la cohorte qui réside en zone dite « rurale »,** une proportion qui se justifie au regard du profil des départements d'origine.

[4] Les données du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse montrent qu'en moyenne, près de 30% des jeunes scolarisés au lycée en France sont inscrits dans une filière professionnelle et les apprentis représentent quant à eux 5% (Source : MENJ-MESRI-DEPP, Repères et références statistiques, 2019)

Enfin, le site compte **trois profils de jeunes ayant déjà réalisé leur MIG en 2020** qui sont, pour leur part, originaires du département d'accueil du séjour #7 (une orientation liée principalement à leur inscription tardive et à l'organisation spécifique des épreuves du baccalauréat de français).

Moteur de l'engagement dans le SNU

Les jeunes enquêtés sur le site #7 exposent chacun à leur manière ce qui les a conduits à s'engager dans le SNU. La lecture croisée donne toutefois à voir quelques grandes tendances qui s'expriment plus fortement et qui sont détaillées ci-dessous.

Une démarche d'engagement autonome et curieuse

En premier lieu il s'agit de souligner le peu d'informations dont disposaient les jeunes au moment de leur inscription au SNU. Réunions d'informations perçues comme étant « vagues », recherches autonomes sur internet peu fructueux, équipes éducatives peu, voire pas du tout renseignées … les jeunes volontaires s'accordent sur un point : leur engagement est une démarche autonome et individuelle qui répond à une certaine forme de curiosité. Rares sont en effet ceux qui évoquent une pression familiale, amicale ou scolaire. Les témoignages montrent plutôt des profils de jeunes qui avaient envie de vivre une expérience insolite, qui se sont inscrits après avoir reçu l'information dans le cadre scolaire et qui se sont laissés tenter par un aspect du dispositif : le bénévolat, la place de l'Armée, la cohésion, le sport, etc. sans toutefois bien délimiter le contenu et les finalités du SNU. Chacun s'en était donc fait sa propre idée. Le lycée est identifié généralement comme la première source d'information, suivi des réseaux sociaux.

> *« Jusqu'à arriver sur place je ne savais pas ce qu'on allait faire. Mais comme j'avais vu la vidéo de Tibo InShape je me suis dit que ça allait être en mode militaire, sport à fond, dépassement de soi. Je pensais qu'on allait avoir des parcours du combattant, des courses dans la nuit. En vrai je me suis inscrit parce que la vidéo donnait trop envie et que je voudrais faire pompier plus tard. Je m'attendais pas du tout à ça donc … Mais en même temps personne m'a expliqué, il n'y avait rien comme info dessus et je connais qu'un pote qui est sur un autre site ».* ***Extrait d'entretien avec 7, 16 ans, 2de générale***
>
> *« On a eu une réunion au lycée, mais rapide genre 1h et pendant 1h on nous dit qu'on allait faire des activités de cohésion, que ce serait tourné autour de la vie d'équipe. Ça ne voulait pas dire grand-chose, mais bon ça me fait plaisir sur le principe de vivre en collectif, je ne l'avais jamais fait. […] Mes parents ont dit ok, pourquoi pas, et je ne connaissais personne d'autre qui se soit inscrit ».* ***Extrait d'entretien avec R, 16 ans, 2de générale***
>
> *« Moi on m'a dit que c'était pour s'engager envers les autres, je pensais qu'on allait faire du bénévolat ».* ***Extrait d'entretien avec M, 15 ans, 2de générale***

Les jeunes volontaires insistent beaucoup sur le fait qu'ils n'ont été influencés par personne et qu'ils ont décidé par eux-mêmes de s'inscrire, tout en argumentant leur choix auprès de leur entourage. Ils justifient également leur décision par le fait que le SNU soit conçu sur un format différent de l'école et démontrent une curiosité pour un dispositif qui est encore expérimental.

> *« Les potes, ils m'ont dit que j'étais fou d'aller là-bas que ça allait être l'armée, les pompes et tout ça, mais moi j'étais curieux. »* ***Extrait d'entretien avec L, 16 ans, bac pro*** *« Mes parents ont été surpris, mais ils ont compris que ça avait un lien avec mon projet de devenir pompier, j'en avais marre des cours aussi. »* ***Extrait d'entretien avec T, 16 ans, 2de générale*** *« On est cinq du même lycée, mais je ne savais pas qu'ils avaient postulé eux aussi »* ***Extrait d'entretien avec M, 15 ans, 2de générale***

Vivre une expérience collective et dynamique après une année scolaire éprouvante liée à la crise sanitaire

Si beaucoup de volontaires ne relient pas directement leur engagement dans le SNU au contexte particulier de l'année 2020-2021, force est pourtant de constater que cette dimension reste très présente dans leurs

discours. Ils évoquent régulièrement le besoin de « sortir de chez soi », l'envie de « faire des rencontres », de se rendre utile « après une année sans rien faire », de « se bouger ». L'expérimentation de la vie en communauté/en équipe est d'ailleurs l'une des principales attentes citées chez les jeunes qui voient dans le SNU une opportunité pour sortir de son confort et vivre une expérience socialisante, les occasions ayant été réduites sur les derniers mois.

> *« Nous on avait cours une semaine sur deux, mais quand il y avait des cas contacts, ben, on venait pas, donc au final on est pas beaucoup allés au lycée. Moi, ça m'a manqué, c'est clair, c'est pour ça que j'avais envie de venir au SNU pour voir des gens de mon âge aussi ».* ***Extrait d'entretien avec R, 16 ans, 2de générale***
>
> *« Ce qui me surprend beaucoup, et qui m'avait déjà surpris l'année dernière c'est le nombre de jeunes qui n'ont jamais été en colo, qui n'ont jamais dormi dans des chambres partagées, qui en fait vivent avec le SNU la première collectivité 24/24h !* ***Extrait d'entretien avec un.e capitaine de compagnie du site #7***

L'apprentissage de « la cohésion » et de l'esprit d'équipe était également attendu à travers le volet sportif qui a attiré de nombreux volontaires, toujours avec cette idée derrière de pouvoir « sortir » et « se dépenser sans contraintes ».

Relever un défi personnel

En lien avec le premier point évoqué, il est intéressant de constater que chaque jeune s'est fixé un ou des objectifs derrière son engagement. Pour une majorité de volontaires, il s'agit donc de relever un défi personnel qui peut être lié à un trait de personnalité/caractère (vaincre sa timidité, prendre le temps de rencontrer d'autres jeunes, apprendre la vie en collectivité, se dépasser) ou à son parcours de vie.

> *« Je suis venue aussi régler mon problème avec la police. Il y a quelques années j'ai déposé plainte et ça s'est très mal passé. J'ai gardé beaucoup de rancœur pour ce milieu. Lors d'un module je suis allée parler avec un intervenant de la police j'ai pu évacuer ce sujet, je lui ai raconté mon expérience et il a su trouver les mots pour me faire comprendre que c'était une mauvaise expérience, mais que ça ne caractérisait en rien la police en France. Ça m'a fait vraiment du bien. »* ***Extrait d'entretien avec C, 15 ans, 2de générale***
>
> *« Mon éducatrice m'avait dit que c'était la dernière chance le SNU pour réfléchir à mon comportement. Au début je ne voulais pas et ma mère trouvait ça stupide comme punition, mais après je me suis dit que j'allais leur montrer que j'étais capable. Je me suis dit que je n'avais pas le choix et que je devais tirer le positif de cette expérience. C'est ce que j'ai fait. »* ***Extrait d'entretien avec H, 15 ans, apprenti boulanger***

Expérimenter l'encadrement militaire pour concrétiser un projet professionnel

Comme en 2019, la communication autour du SNU valorisant la dimension militaire du dispositif a attiré un grand nombre de jeunes envisageant une insertion professionnelle au sein de l'Armée (pompiers, gendarmerie, Armée de terre, armée de l'air notamment). Ces derniers se sont donc inscrits en souhaitant conforter cet intérêt et se confronter à la réalité quotidienne d'un environnement militaire. Ce sont également eux qui ont exprimé les attentes les plus fortes concernant le volet sportif du séjour.

> *« Je voulais voir si ça me plaisait, si j'étais capable de supporter les horaires, le sport la hiérarchie ».* ***Extrait d'entretien avec T, 16 ans, 2de générale***
>
> *« Je sais que je veux travailler dans l'armée de l'air, mais je me disais qu'avec le SNU j'allais peut-être découvrir d'autres métiers, mieux connaitre les métiers et opportunités ».* ***Extrait d'entretien avec M, 16 ans, 2d général***

S'engager pour une cause, en faveur de l'intérêt général

Enfin les jeunes volontaires du site #7 sont nombreux à évoquer la volonté de donner un sens à leur engagement en se mettant au service des autres ou d'une mission d'intérêt général hors cadre militaire. La MIG et les heures de bénévolat ont constitué un argument très attractif pour toucher des jeunes sensibles à l'engagement associatif et solidaire.

> *« Je voulais m'inscrire dans une association ou devenir bénévole et je suis tombé sur le SNU. Au début je voulais juste faire le bénévolat, mais on m'a dit qu'il fallait d'abord suivre le séjour de cohésion. »* ***Extrait d'entretien avec M, 16 ans, 2de générale***
>
> *« Je voulais me rendre utile alors je me suis dit pourquoi pas le SNU. »* ***Extrait d'entretien avec S, 15 ans, bac pro***

Motifs de satisfaction

Une expérience avant tout humaine

La satisfaction des jeunes sur le site #7 s'exprime principalement vis-à-vis de la dimension humaine du séjour de cohésion qui peut se décliner sous différents aspects.

- **La rencontre avec d'autres jeunes du même âge** ayant des expériences de vie proches ou différentes, avec lesquels il est facile de tisser des liens. Le « bon esprit » qui règne de manière générale sur le site a été souligné à plusieurs reprises. Le SNU a de ce point de vue-là, réussi le pari de la cohésion. Les volontaires estiment par ailleurs que c'est davantage à travers les temps informels ou les activités sportives « de groupe » que s'est créé cet état d'esprit.

> *« Clairement l'ambiance c'est le mieux ici. On est devenus amis trop vite, on se confie déjà des trucs, en même temps on vit ensemble. Il n'y a pas d'embrouilles. »* ***Extrait d'entretien avec R, 15 ans, 2de générale***
>
> *« Moi je retiens l'esprit des gens ici. Par exemple quand on fait des soirées foot ou quoi on passe un bon moment. »* ***Extrait d'entretien avec M, 16 ans, 2de générale***
>
> *« Le groupe et la bienveillance, c'est ce qui me plait le plus. »* ***Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 2de générale***

- **Le témoignage des professionnels :** le retour d'expérience des intervenants est sûrement ce que les jeunes retiennent en premier lieu des modules / activités proposées. Ils manifestent une curiosité et un intérêt évident pour les métiers qui leur sont présentés. Déconstruire des idées reçues, découvrir un secteur d'activité, comprendre concrètement ce que veut dire « être engagé » : les témoignages sont riches et font passer des messages clefs.

> *« J'ai adoré l'intervention des pompiers on a vu comment ils faisaient, ils nous ont raconté leur quotidien ça c'était bien on était tous intéressés personne ne dormait là ! »* ***Extrait d'entretien avec L, 15 ans, 2de générale***
>
> *« Je trouve que c'est plus concret quand la personne elle nous raconte ce qu'elle fait, elle nous montre son uniforme, les armes, on apprend plus de choses. »* ***Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 2de générale***

- La **proximité de l'équipe encadrante** et notamment des tuteurs qui occupent une place importante dans le retour d'expérience des jeunes et la formulation de leur satisfaction. Ils décrivent une relation de confiance et un dynamisme appréciable, « motivant ». L'équipe sur le site #7 démontre ainsi un juste milieu entre rigueur et souplesse/compréhension qui responsabilise les volontaires.

> *« Les tuteurs sont géniaux et savent vraiment bien adapter leur comportement en fonction des situations. Ils nous comprennent et sont un réel soutien dans le quotidien du séjour. Les capitaines sont aussi très sympas et accessibles. »* ***Extrait d'entretien ave F, 16 ans, 2d générale***

> *« J'étais agréablement surprise concernant l'encadrement militaire, c'était quelque chose de nouveau pour moi, mais cela m'a permis de découvrir de nouvelles choses. Les personnes responsables de cet encadrement savent être strictes tout en restant à notre écoute. »* ***Extrait d'entretien avec Z, 16 ans, 2de générale***

Un planning dense, mais varié, mais une appétence commune pour les activités plus atypiques et notamment celles de plein air

Certains jeunes décrivent à leur arrivée une forme d'appréhension vis-à-vis de du cadre militaire, appréhension qui s'est rapidement évanouie. Ils racontent même un certain intérêt pour le port de l'uniforme et les rites quotidiens vis-à-vis desquels ils sont peu familiers. La présence de militaires au sein de l'équipe encadrante est même plébiscitée : elle permet sur des temps informels de partager un parcours / des conseils que les jeunes apprécient tout particulièrement.

> *« Au départ le côté « Républicain » m'effrayait un peu, je n'avais pas du tout l'habitude donc le drapeau, la Marseillaise ça m'a surpris. Mais je me suis habitué et j'ai appris à me familiariser avec, à trouver du sens à tout ça. »* ***Extrait d'entretien avec M, 15 ans, 2de générale***

Si les journées sont intenses, cela ne semble pas constituer un motif d'insatisfaction chez les jeunes qui sont venus chercher l'aventure et le dépassement de soi. Ils reconnaissent que la diversité des activités proposées permet de « contenter » tout le monde en équilibrant les thématiques et formats d'intervention. Ils expriment néanmoins une nette préférence pour les activités sportives de plein air ou les modules qui mobilisent une pédagogie active à travers laquelle ils se sentent acteurs.

> *Les activités sont variées et me permette d'apprendre pleins de choses sur la France, son fonctionnement et les différentes composantes des fonctions hospitalières, militaires et éducatives. Sinon les interventions au format innovant c'est ce qu'il y a de mieux, on ne s'endort pas et on est attentifs au maximum. C'est vraiment ça le mieux.* ***Extrait d'entretien avec C, 16 ans, 2d générale***
>
> *« Il y en a pour tous les goûts. Moi ça m'est complètement égal de faire de l'accrobranche, mais ce n'est pas désagréable. D'autres trouvent ça génial. Et inversement pour la Banque par exemple. Mais dans l'ensemble c'est plutôt bien fait. Attention ça n'est pas un menu à la carte on se plie à l'emploi du temps ».* ***Extrait d'entretien avec R, 16 ans, 2de générale***

L'apprentissage du « vivre-ensemble »

Enfin parmi les motifs de satisfaction sont évoqués à plusieurs reprises les bienfaits de la vie en collectivité : partager sa chambre, se plier à des horaires fixes communs de lever / coucher, occuper son temps libre déconnecté des écrans, animer la démocratie interne : des principes d'organisation du quotidien qui, d'après les volontaires, ont des effets positifs sur leur autonomie, leur capacité à s'intégrer et s'impliquer dans un groupe ainsi que le développement de compétences sociales.

> *« Pour moi, mon objectif de départ est explosé. Grâce au séjour je suis plus organisé, plus mature et plus réfléchi. Si j'avais été comme avant je n'aurais pas écouté l'encadrement et j'aurais fait selon mes envies. Et c'est cet encadrement, les règles fixées et le quotidien qui m'ont permis d'en apprendre autant. »* ***Extrait d'entretien avec H, 16 ans, en apprentissage***

Marges de progression identifiées

Les jeunes volontaires du site #7 relèvent plusieurs aspects du séjour de cohésion vis-à-vis desquels ils expriment une certaine insatisfaction et préconisent une amélioration.

Une organisation générale qui doit être davantage stabilisée et partagée avec les jeunes

Les incertitudes et changements réguliers de planning ont pu peser sur les jeunes qui font également remonter la difficulté à n'avoir aucune visibilité sur l'organisation quotidienne : temps d'attentes entre les activités parfois

très longs, consignes contradictoires entre les tuteurs, modules accélérés en fin de journée, équipement inadapté, etc. Autant de « petits » inconvénients qui, répétés sur plusieurs jours, finissent par laisser une impression de désorganisation, commune à l'ensemble des sites. Bien qu'indulgents vis-à-vis des contraintes météorologiques qui ont complexifié l'organisation, les jeunes estiment néanmoins que le séjour gagnerait à mieux communiquer 1/ en amont sur le planning général, la structuration du séjour et 2/ au quotidien sur les ajustements.

> *« Parfois on attend 30, 40 ou 45 minutes devant le bâtiment avant une activité, sous la pluie, sans savoir pourquoi ni quand est-ce que ça va commencer. On nous dit de rester là, mais au final on aurait le temps de faire autre chose, de s'occuper avec un foot par exemple. »* ***Extrait d'entretien avec M, 15 ans, 2de générale***
>
> *« Par contre niveau organisation, on est au courant de rien, ou à la dernière minute. Jusqu'à ce qu'on commence l'atelier ce lundi, je ne savais pas du tout ce que j'allais faire, si ce n'est que c'était sur l'environnement. »* ***Extrait d'entretien avec L, 17 ans, 1re professionnelle.***

Une volonté d'être plus impliqués et acteurs du séjour de cohésion

Pour faire le lien avec le précédent point, les jeunes volontaires sur le site #7 constatent qu'ils sont finalement dans une posture d'écoute parfois passive qui ne leur donne pas le sentiment d'être « acteurs » du séjour. Malgré la diversité des thématiques abordées, un grand nombre de modules leur impose encore d'être assis dans une salle et l'enchaînement de ces modules sur un rythme intensif engendre quelques somnolences ou décrochages rapides. Ils ont davantage d'intérêt pour les mises en situation, les débats et activités durant lesquels ils doivent « apprendre par eux-mêmes ». Leur satisfaction à l'égard de la démocratie interne révèle l'importance qu'ils accordent à la place qui peut leur être donnée dans le séjour de cohésion. Ils relient ce besoin à une envie d'être davantage autonomes et responsabilisés.

> *« En fait on attend qu'on nous dise où aller et on y va, puis après quand c'est fini on va faire autre chose, mais on est un peu comme à l'école à changer de cours. »* ***Extrait d'entretien avec S, 16 ans, 2de générale***

Des activités plus courtes et plus sportives

Comme en 2019, un grand nombre de jeunes se sont portés volontaires en espérant vivre une semaine « intense » et « sportive » qui leur permettrait d'être familiarisés avec la cohésion d'équipe, la solidarité et le vivre-ensemble. Ils estiment que si le début du séjour a pu répondre dans une certaine mesure à cette attente, la seconde partie privilégie des activités plus proches d'un format scolaire.

> *« Moi je trouve que finalement on apprend plus la cohésion quand on fait une activité comme la randonnée par exemple, où chacun fait attention aux autres et il y a de l'entraide plutôt qu'un cours sur l'armée. »* ***Extrait d'entretien avec C, 16 ans, 2de générale***

Rendre concret « l'engagement » au sein du SNU et faire le lien avec la phase 2

En dernier lieu, de nombreux jeunes se sont portés volontaires pour vivre une expérience d'engagement derrière laquelle ils mettent des objectifs clairs : « servir une cause », « aider les plus démunis », « se rendre utile », « apprendre à se gérer et se débrouiller en groupe », « apprendre à vivre avec les autres ». Or ils estiment que cette dimension est peu présente dans le séjour de cohésion et ils distinguent de fait les deux étapes du SNU (séjour / MIG) sans forcément faire l'articulation entre les deux.

> *« À choisir, j'aurais préféré faire que le bénévolat parce qu'au moins je me sentirais plus utile. »* ***Extrait d'entretien avec M, 15 ans, 2de générale***

7.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé

- Une cohérence et continuité avec la phase de préfiguration pour dessiner et expérimenter les bases d'un SNU en voie de généralisation.
- Une appropriation territorialisée du cadre national.
- Une coopération renforcé équipe-projet départemental/équipe de direction du centre.

Marges de progression / enjeux

- Un projet de territoire qui doit être mieux approprié pour construire l'identité locale du SNU.
- Une organisation davantage décentralisée pour une gestion opérationnelle plus optimale.
- Des ambitions encore difficiles à atteindre en termes de mixité / diversité de profil.

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé

- Un organigramme lisible et simplifié qui facilite la gestion RH et le management. Des fonctions de soutien jugées essentielles et intégrées au sein de la Direction.
- Une cohésion d'équipe au sein de l'encadrement construite en amont du séjour et éprouvée pendant.
- Une équipe encadrante expérimentée, plurielle et dynamique qui s'investit et s'approprie le SNU.

Marges de progression / enjeux

- Un processus de recrutement difficile qui interroge la montée en charge.
- Un cadre juridique instable qui fragilise la crédibilité du SNU.
- La nécessité d'intégrer à l'échelle du territoire des compétences psycho-sociales pour outiller les encadrants et accompagner la libération de la parole chez les jeunes.

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé

- Un cadre et des infrastructures qui répondent aux exigences d'accueil du séjour de cohésion.
- Une gestion raisonnée de l'interdit et des règles de vie qui participe au bon état d'esprit général au sein de la cohorte.
- Une souplesse et adaptabilité de l'équipe de direction – encadrante
- Une bienveillance et entraide qui s'exprime

Marges de progression / enjeux

- Une gestion du planning peu lisible pour les jeunes/tuteurs et un enjeu de plus grande stabilité.
- Un centre distinct en deux sites : un défi logistique et pour la cohésion de cohorte
- La création d'espaces ressources et d'échanges informels pour encourager la dynamique de groupe.

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé

- Un programme riche et coconstruit avec un réseau territorial de partenaires mobilisés. Des interventions de qualité sur un format qui cherche à être innovant.
- La démocratie interne, un temps fort et une véritable opportunité pour les jeunes de se saisir de leur séjour.
- Une expérience avant tout humaine pour les jeunes, des rencontres marquantes.

Marges de progression / enjeux

- Mieux définir et partager le « fil rouge » du SNU et du séjour pour une plus grande cohérence et logique d'intervention, concrétiser l'engagement des jeunes à travers les modules.
- Des messages clefs difficiles à appréhender pour les jeunes, une volonté d'être davantage impliqués et acteurs du séjour.
- Encadrer et/ou animer : quelle place pour les compétences internes dans le déploiement du séjour ?

8.Monographie du site 8

8.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Lycée hôtelier*
Implantation du site	*Zone urbaine*
Organisation du site	*Lycée dans un espace urbain, peu de végétaux (cour en béton), mais à proximité du bord de mer*
	Présence d'infrastructures sportives sur le site (terrain de basket, handball et gymnase)
Type d'hébergement	*Internat*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*Centre moyen (170 attendus, 150 accueillis)*
Origine des jeunes volontaires	*Le centre accueille des jeunes originaires de la région d'implantation du site, mais aussi des jeunes de la région Île-de-France*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*Plusieurs jeunes en situation de handicap, mais pas de handicap moteur ayant nécessité une adaptation des activités*
Nb de jeunes décrocheurs	*Pas de connaissance du nombre exact, le fichier de cohorte reçu a été modifié lors de l'arrivée des jeunes*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*Pas de connaissance du nombre exact, le fichier de cohorte reçu a été modifié lors de l'arrivée des jeunes*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 14 Taille : 10* *Une compagnie a été supprimée, 20 jeunes de moins que prévu ont été accueillis sur site.*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 7 Taille : 20*
Mixité au sein des maisonnées	*Non (maisonnée constituée par genre)*
Mixité au sein des compagnies	*Oui : 1 maisonnée de garçons et 1 maisonnée de filles*
Encadrement	
Recrutement problématique	*Oui, les recrutements ont été très tardifs. Grande difficulté pour recruter sur le poste de référent sanitaire une IDE.*
Taux d'encadrement global	*1 tuteur pour 10 jeunes*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*1 capitaine pour 20 jeunes*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui, les 3 fonctions sont représentées.*
Présence d'une infirmière sur site	*Oui, une infirmière en soins généraux tout juste diplômée*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Oui, avec un cabinet médical*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Non, pas d'adjoint sur le site*

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Non*
« Couleur » donnée aux séjours	
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Éducation populaire, formation universitaire sportive, et armée*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Éducation nationale, armée, et éducation populaire*
Type de management de la part de la direction de centre	*Très centralisé*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Des jeunes ont demandé plus d'activités sportives, des temps supplémentaires ont été dédiés et certains ont souhaité apprendre la marche en ordre serré (marche militaire)*
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	*Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports*
Profil du référent départemental	*Inspecteur jeunesse et sport*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Très bonne (référents x 2 sur site tous les jours, partie intégrante de l'équipe de direction et facilitant le dialogue avec les encadrants*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Non*
Modalités d'animation du temps	*NC*

8.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Une équipe-projet départementale support, en amont et pendant le séjour

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

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

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

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

Une représentation des 3 cultures professionnelles au sein de l'équipe de direction, une équipe au complet, compétente et très mobilisée

L'équipe de direction constituée sur le site #8 (directeur, adjoint éducatif et adjoint encadrement) émarge aux trois cultures professionnelles structurant le SNU : éducation nationale, éducation populaire et armée. Sa constitution a été relativement anticipée, 2 des 3 fonctions étant d'ores et déjà identifiées en 2020, et leur participation mise en suspend avec le report de la session SNU en raison de la crise sanitaire. L'équipe de direction a été complétée tel que le modèle l'appelait, par les trois fonctions supports nouvellement ajoutées à l'organigramme : un référent sport et cohésion, une infirmière diplômée d'État (IDE) assurant la référence sanitaire, et une gestionnaire pour la fonction « intendance ». Chacun a démontré un fort investissement dans le séjour, et un ajustement dans ses fonctions au regard de son parcours et de ses expertises.

L'absence de projet de territoire : un frein pour offrir une « couleur » au séjour, mais un cahier des charges globalement respecté dans ses intentions

L'équipe-projet comme la direction de centre n'a eu de cesse de le rappeler : « la dynamique a démarré moins de cinq semaines avant le début du séjour », et a, de fait, été percutée par les urgences pour garantir d'accueil de jeunes volontaires et la tenue du séjour. Aussi, la construction d'un projet de territoire, colonne vertébrale du séjour et référentiel à partir duquel les différents modules et activités ont été pensés, n'a pas eu lieu. Pour autant, la construction du programme a été partagée entre les membres de l'équipe-projet et de l'équipe de direction, avec la mobilisation des réseaux locaux qui ont globalement répondu présents en un temps record ; permettant au site de « cocher » les cases du cahier des charges national. L'adjoint pédagogique a notamment été un appui de taille, sur ce volet, avec un ancrage local ayant facilité le recours à des intervenants de qualité. Si une couleur n'a pas été donnée en tant que telle, la dimension « sport et cohésion » constitue néanmoins l'un des fils rouges du séjour sur le site #8.

Les marges de progression identifiées

Une faible adhésion de l'institution militaire au SNU dans le département : frein pour une diversité des profils d'encadrants

Si l'équipe de direction émarge au triptyque des trois couleurs professionnelles - socles du SNU - la mobilisation de l'institution militaire est toutefois restée très circonscrite sur le département. Cette dernière n'a ouvertement pas adhéré à la proposition « SNU » et en conséquence, n'a été support ni dans les recrutements ni dans la mobilisation des ressources départementales pour la mise en place des modules et activités du cahier des charges invitant à la mobilisation de différents corps en uniforme. Si ces derniers se sont finalement mobilisés, cela n'a pas été neutre, dans la charge supplémentaire engendrée pour l'équipe-projet et l'équipe de direction du centre. Cela s'explique également qu'au-delà de l'Adjointe encadrement, et d'un capitaine de compagnie, l'équipe d'encadrement ne compte aucun représentant de l'institution (notamment réservistes) – (Cf. partie 3. Gestion RH et management)

> *« Depuis le début, la préfecture et les militaires sont aux abonnés absents. Les militaires, dès le départ leur position était de dire qu'ils sont là, car on leur demandé, mais ils n'ont pas facilité l'accueil : pas de locaux mis à disposition, difficulté d'avoir des personnes encadrantes. Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #8*

Un objectif d'insertion professionnelle, peu investi dans le projet pédagogique du centre

Les équipes-projets et de direction sont transparentes sur le sujet, la dimension « insertion professionnelle » n'a pas été investie sur le site #8 dans le cadre du séjour de cohésion. Et ce, pour plusieurs motifs. D'abord, l'équipe remonte le constat d'une cohorte en parcours scolaire ou en formation pour la majorité, et un SNU qui n'a pas encore fait sa pleine marche vers l'universalisme attendu en termes d'accueil de jeunes aux profils variés. Dans ce contexte, le besoin ne s'est pas révélé. De façon concomitante, le module PIX est décrit comme redondant avec le programme de l'Éducation nationale, et sa mobilisation n'a de fait, pas été priorisée, dans le contexte contraint évoqué précédemment.

Néanmoins, cette dimension « orientation » et « insertion » qui compte parmi les objectifs du séjour semble constituer un enjeu réel, du point de vue des encadrants qui ont eu à vivre au quotidien en proximité des jeunes. Et cela a pu, dans certains cas, être le moteur de l'engagement dans le SNU pour certains capitaines et tuteurs.

> *« Je suis venue parce que c'était l'une des promesses de campagne du Président Macron qui m'a vraiment interpelée, et que je voulais voir à quoi ça pouvait ressembler concrètement. Je trouvais vraiment intéressante, cette ambition de cohésion, de mixité et de partage entre jeunes, couplée à un enjeu d'orientation. Quand on a 16 ans, savoir s'orienter, avoir les bonnes informations, c'est un vrai défi. [...] J'ai été déçue que cette dimension « orientation » soit finalement totalement absente du programme. C'est dommage d'avoir abandonné des modules comme DIAGORIENTE, alors que beaucoup de jeunes se posent des questions. De la même manière, les présentations des métiers ont été courtes, on a voulu mettre beaucoup de choses dans un emploi du temps qui a des limites et on n'a pas pu tout bien faire. Au détriment de choses importantes pour les jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée, sur le site #8***

Une montée en charge questionnée, au regard de la charge induite pour l'équipe-projet départementale

Les difficultés rencontrées sur le site #8 (sur les recrutements, la logistique, la communication ou encore la gestion du séjour) questionnent la faisabilité d'une généralisation. Elles posent notamment la question des moyens humains mobilisés, dans le contexte d'une équipe-projet qui a dû conjuguer avec une double charge de travail, et qui a mené de front, la préparation et la mise en œuvre des séjours, en parallèle de ses missions courantes, dans une période de l'année extrêmement chargée. La question se prolonge d'ailleurs, sur la seconde phase du SNU, où la gestion des MIG constitue une étape à enjeu, dont les contours et la charge de travail induite, reste à baliser.

> *« Tout s'est mis en place convenablement, en un temps record. Mais il y a une question des moyens humains dans les DSDEN et dans les DRAJES, si on développe il faudra faire des choix. Nous on ne sait pas faire, on n'est pas en régie directe, on n'est pas organisateur d'accueil des mineurs, c'est tout nouveau pour nous, et c'est très chronophage. On a fait partir 200 jeunes dans les autres Départements, et qu'il va falloir suivre en MIG. Là aussi, il va falloir développer les outils pour faciliter les dépôts des MIG et la mise en relation des structures et des jeunes ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale du site #8.***
>
> *« La « base arrière » elle est « en surplus », sur une période d'examens et d'affectation au sein de l'Éducation nationale ! »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet départementale du site #8.***

8.3 Gestion des RH - management

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Un appui essentiel de l'équipe-projet, dans la phase de recrutement, portée conjointement avec l'adjoint pédagogique du centre

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

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

Une équipe de direction et des encadrants aux profils variés et affichant une bonne expérience de l'encadrement de séjours accueillant des jeunes mineurs

L'équipe de direction ainsi que les équipes d'encadrement ont pour point commun d'avoir des profils très variés et plutôt très qualifiés et expérimentés. Néanmoins, si comme vu précédemment, les membres de l'équipe de direction, émargent au triptyque des cultures professionnelles du SNU, cet équilibre n'est pas tout à fait garanti au sein des équipes d'encadrement. La majorité des capitaines et tuteurs sont issus de l'éducation populaire, affichant une expérience de l'encadrement de jeunes. On relève néanmoins quelques profils issus de l'Éducation nationale et plus à la marge, un à deux profils relevant d'un parcours au sein de l'institution militaire. De manière générale, les encadrants sont expérimentés, affichent des niveaux de formation relativement élevés (a minima en 2e année universitaire pour les tuteurs de maisonnées).

À noter que ce fort niveau de qualification et d'expérience au sein de l'équipe d'encadrement, a pu générer certains enjeux, eut égard aux attentes d'implications qu'ont pu projeter certains capitaines et tuteurs, en termes de place à prendre dans l'animation et les activités du séjour.

> *« On a abouti un recrutement de haut niveau, titulaire du BAFA, habitués de l'encadrement... On a des profils issus de l'ENS, de Sciences Po... Mais ça aussi presque entrainé, un phénomène de sur qualité, car leur posture dans le séjour, était surement à moindre responsabilité que ce qu'ils ont pu connaitre par ailleurs. Ça a pu être frustrant par moment pour certains d'entre eux, que la mission qu'on confie aux tuteurs notamment. Cette question des profils recherchés sera un vrai sujet pour la suite, et sur la place qu'on peut leur donner, sur les temps d'animation, les veillées, les activités sportives et la vie quotidienne. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #8***

Des ajustements « en bonne intelligence » dans le positionnement des adjoints de direction

On repère sur le site #8, certains ajustements dans le périmètre des tâches des membres de direction. En effet, certaines tâches ont glissé d'une fonction d'adjoint à l'autre, en raison d'une expertise plus ou moins affirmée des personnes, sur les besoins du séjour. À titre d'illustration, les recrutements ont rebasculé sur l'adjoint pédagogique, issue de l'éducation populaire et affichant une habitude en la manière ; la forte charge administrative « et de secrétariat » induite par le séjour a été confiée à l'adjointe encadrement, en l'absence d'une fonction gestionnaire permanente, et sous délégation du directeur et de l'adjoint pédagogique moins aguerri aux outils informatiques et de planification. Cette adaptation s'est faite « au fil de l'eau », en bonne intelligence, eut égard aux compétences présentes dans l'équipe et témoigne d'une bonne agilité de cette équipe.

Une situation d'exclusion au niveau de l'encadrement, gérée de manière efficace et réactive

Le site #8 a eu à conjuguer avec le comportement inadapté d'un jeune encadrant, sur les premiers jours du séjour. L'information selon laquelle un tuteur aurait eu des propos et gestes inappropriés à l'attention de certaines volontaires, a rapidement été remontée aux tuteurs puis au capitaine de la compagnie concernée, lesquels ont immédiatement saisi l'équipe de direction. Au final, la situation a été gérée de manière collective et rapide, avec la décision de suspendre le tuteur.

> *Des cas comme celui-ci, ça arrive. On l'a identifié très rapidement, les circuits d'alerte ont fonctionné, et la situation a été prise en main. Le tuteur a été exclu du séjour.* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet et l'équipe de direction sur le site #8***

Des espaces de dialogue imaginés

Sur le site #8, l'équipe de direction avait anticipé la mise en place de lieu d'échange et de dialogue, dans l'intention de garantir une bonne diffusion de l'information, et de laisser des espaces d'interpellation pour remonter les « sujets » émargeant durant le séjour. Pendant les temps de dialogue quasi permanents entre les différents adjoints, permis par l'installation d'une sorte de « QG » de l'équipe de direction, ont ainsi été mis en place des rencontres régulières entre équipe de direction et capitaines de compagnie, et des conseils de la vie du centre (CDVS).

Zoom sur la mise en place des conseils de la vie du centre (CDVS)

Les CDVS ont lieu dans une salle où les tables sont configurées en carré afin que toutes les personnes présentes puissent se répartir uniformément autour. Lors de ces réunions, les 3 membres de la direction sont présents ainsi que 2 capitaines, 2 tuteurs et de jeunes volontaires représentant leur compagnie. Une mixité est respectée parmi ces représentants. Lors de ces réunions, sont évoqués les moments forts de la journée, mais un temps est également consacré à l'organisation de la journée suivante. Des informations importantes sont donc partagées à l'ensemble des personnes présentes. Pour prendre la parole, les jeunes doivent préalablement lever la main et posent des questions, font remonter des problèmes, ou formulent des demandes spécifiques.

Cependant, certains encadrants remontent des limites dans le cadre supposément vertueux, que constitue le CDVS. En effet, si les jeunes volontaires associés ont pu y remontrer des demandes, celles-ci n'ont que rarement été entendues, et suivies de décision. Engendrant une certaine limite de participation pour ces jeunes.

> *« L'intention de départ est bonne, mais ça ne s'est pas révélé un temps de démocratie, mais plutôt un lieu d'information descendante. Les jeunes ont pu faire des propositions... mais elles ont toutes été rembarrées, et avec autorité, et pas toujours l'art et la manière. Ça a pu être frustrant pour ces jeunes. Évidemment, on ne peut pas tout faire bouger, mais il y a des façons de faire passer le message. »* ***Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée sur le site #8***

Les marges de progression identifiées

Des fonctions difficiles à pourvoir, un périmètre de mission avec lequel il a fallu transiger

Sur le site #8, les recrutements ont constitué un réel défi. En cause une nouvelle fois, la période extrêmement contrainte, dans laquelle ces derniers ont dû s'engager. Si in fine, l'ensemble des fonctions d'encadrement ont été pourvues, avec une complémentarité et une qualité des profils au rendez-vous, l'équipe a dû « transiger » sur plusieurs dimensions de l'organisation pour pourvoir l'ensemble des fonctions de direction et de soutien avec un impact important sur la charge rebasculée sur les équipes permanentes. Cela est notamment le cas de :

- **La fonction d'intendant, assumée** par une gestionnaire de collège ; laquelle n'a pas pu se rendre disponible à la hauteur des attentes notamment sur la période du séjour de cohésion, duquel elle est globalement absente. Si l'équipe souligne un réel appui dans la phase préparatoire, le report des missions de l'intendant sur le reste de l'équipe dans le temps du séjour, constitue une réelle charge au quotidien pour tous, et un frein pour une mise en œuvre fluide. D'autant que les enjeux de gestion ont été nombreux et extrêmement contraignants dans la mise en œuvre (voir partie 4. La gestion opérationnelle du séjour).

> *« Le rythme était élevé surtout en amont, cela m'a pris beaucoup de temps sur les 3 semaines avant l'arrivée des jeunes. […] J'aurais dû un peu plus participer au groupe de travail, car je n'avais pas toutes les informations. Je n'ai pas pu y participer, car ça s'est fait un peu au dernier moment. […] Je n'ai pas eu de mise à disposition de la part de mon collège, mais j'ai pu me faire remplacer par moment par une collègue. En plus, je rentre sur un nouveau lycée dans 15 jours, j'avais donc 3 projets en cours. Mais j'étais en relation au quotidien avec l'équipe de direction ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien sur le site #8***

- **La fonction de référent sanitaire**, qui a été pourvue à quelques heures seulement du démarrage du séjour, a également amené l'équipe à des souplesses. Une infirmière en passe d'être diplômée a été recrutée, et son temps de présence sur site, ramené à un temps plein en journée (de 9h à 18h).
- **La fonction de référent « sport et cohésion »** a été mieux anticipée, et pourvue sans les contraintes des deux précédentes. Néanmoins, les temps accordés à la pratique sportive sont restés circonscrits sur des créneaux quotidiens assez limités, notamment en raison du planning chargé.

> *« La pratique sportive d'1 heure le matin c'est trop court, mais je comprends c'est compliqué avec le planning. Ça aurait été bien de mettre 2 heures le matin. [...] Si je le refais, je serai plus vigilant au nombre de séances de sport pour proposer plus de continuité. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien sur le site #8***

Dans les différents cas, ces ajustements ont engendré un report des tâches hors du temps couvert par les professionnels, sur l'équipe de direction et d'encadrement.

Des enjeux liés au défraiement des personnels de l'Éducation nationale mis à disposition, freins à leur pleine participation

Sur le site #8, trois profils au sein des équipes de direction et encadrantes sont des personnels de l'Éducation nationale mis à disposition par l'institution pour le séjour sur la base du volontariat (la référente intendance, le référent sport et cohésion, une capitaine de compagnie). Le statut et les conditions de rémunération de ces derniers n'avaient pas été anticipés, et sur le département, le choix a été fait de défrayer ces derniers à hauteur de 48€ / jour. Une somme revue à la hausse (de 38€ à 48€) par l'inflexion des membres de l'équipe-projet. Pour l'ensemble de l'équipe de direction, l'absence de rémunération des personnels mis à disposition, a constitué un frein à leur recrutement d'abord et à leur mobilisation dans le temps du séjour. L'équipe-projet comme l'équipe de direction questionne les moteurs de ce choix, qui ne semble pas aligné d'un département à l'autre et à l'échelle nationale. S'ajoute à cela la faible « disponibilité » réelle des personnels mis à disposition, qui ont pour certains, dû conjuguer avec un double emploi du temps sur la durée du séjour et en amont.

> *« Le personnel éducation nationale a été seulement défrayé, et a perçu une compensation symbolique. Ce n'est pas possible de fonctionner comme ça, avec deux poids deux mesures au sein des équipes. D'autant que ce sont des personnels qui ont dû mener de front deux emplois en parallèle pendant les 12 jours du séjour. Ces personnes devraient être déchargées, surtout dans une période extrêmement chargée dans les établissements scolaires ! »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet et l'équipe de direction sur le site #8***
>
> *« Il y a un défraiement qui arrivera par la suite. La paie se fait par jour de présence en plus du salaire. Je ne sais pas qui paie, peut-être la DSDEN ».* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien sur le site #8***

Un organigramme qui s'est ajusté, du fait de défections de dernière minute

Les désistements de dernière minute parmi les jeunes volontaires de la cohorte constituent un autre défi que l'équipe de direction a dû relever, « au pied levé » sur le plan des ressources humaines. Au total, 20 jeunes ne sont pas présentés au démarrage du séjour, sans que l'information n'ait été anticipée au niveau de l'équipe-projet et de direction*. Ce n'est que le jour J, au moment de l'acheminement des jeunes, que la taille de la cohorte a été connue. Cela a impacté fortement l'organisation du site, qui avait stabilisé un taux d'encadrement adapté à une taille de cohorte qui a, de fait, bougé. Cela a eu pour conséquence, la suppression d'une compagnie (soit deux maisonnées), et en conséquence, l'ouverture d'une réflexion dans l'urgence, sur la manière de réorganiser et réaffecter, trois postes dépourvues de mission (une capitaine, une tutrice et un tuteur).

** En amont du début du séjour, les équipes de la DSDEN ont appelé l'ensemble des 170 familles, pour confirmer la participation au séjour, et répondre aux questions des familles. Cette charge de travail a mobilisé largement des agents non mobilisés sur le SNU, mais mis à contribution pour l'occasion. Malgré ces appels, l'effectif total de la*

cohorte n'a néanmoins été connu que le jour J, au moment des récupérations, avec près de 20 désistements constatés (sur 170).

Focale sur la réaffectation des fonctions d'encadrement, à l'aune des désistements

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

- **Créer une fonction d'appui à l'adjointe encadrement**, dont la charge administrative était importante, et de le confier à la capitaine de compagnie ;
- Positionner les deux tuteurs sur une posture « volante », en appui aux autres maisonnées et compagnies, là où le besoin se faisait sentir. En outre, l'une des tutrices affichant une forte appétence pour le journalisme, et le séjour accueillant la présence d'une documentariste dans le cadre d'un film, elle a également été chargée d'assister et appuyer cette fonction.

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

> *« Il y a eu un problème de fonctionnement, car une capitaine s'est retrouvée sans compagnie. Elle est devenue assistante de direction et à un moment il y a eu une confusion sur son statut. De capitaine, elle s'est retrouvée membre de direction, à nous contrôler de la même manière. Il faudrait que son statut soit plus clair. Elle me donnait des ordres, je lui disais qu'elle n'était pas ma cheffe, mais elle me disait que oui. S'il y a un changement de poste, il faut officialiser cela ».* ***Extrait d'entretien avec une capitaine de compagnie sur le site #8***
>
> *« J'ai appris au milieu de la cérémonie d'arrivée, en même temps que tout le monde, que ma maisonnée disparaissait. On aurait pu me le dire avant. J'ai eu du mal à faire le deuil d'un encadrement direct, j'étais vraiment venue pour ça. Et j'ai dû un peu improviser mon rôle, ma place. Finalement, j'ai pris ma place, mes marques, j'ai été en remplacement, en appui de temps forts comme des veillées qui demandaient de l'appui, et je me suis rapprochée d'une compagnie. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #8***

  › A contrario, le choix de renforcer la fonction d'adjoint encadrement a été salué par l'équipe de direction dans son ensemble, pour pouvoir absorber l'ensemble de la charge administrative et de gestion induite par le séjour, et dans les mains de cette fonction.

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

Une clarification de la posture des encadrants attendue

Sur le site #8, certains capitaines et tuteurs remontent un manque de visibilité sur leur fonction, celle-ci n'étant pas toujours très balisée et compris et de la même manière, par tous. Des enjeux quant à la posture adaptée par certains tuteurs ont également été identifiés, dans le cadre de l'évaluation.

Des fonctions au sein de l'équipe encadrante à clarifier

Des capitaines de compagnie et tuteurs de maisonnées ont témoigné de la difficulté à se positionner les uns vis-à-vis des autres, les rôles et places de chacun n'étant pas toujours clairement articulés.

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

Comme évoqué précédemment, l'expérience affichée par de nombreux tuteurs – aguerris à l'animation - couplée aux promesses de disposer d'une place de choix sur des temps forts – mise en avant dans le temps de la formation en amont du séjour - a pu engendrer une déception au cours du séjour d'être cantonnés à un rôle d'encadrement.

> *« Je pense que les tuteurs n'ont pas le rôle qu'ils attendaient. Nous on est tous issus de l'animation, on s'attend à avoir un rôle plus important. Au final c'est plus un rôle d'encadrant. Il y en a qui sont frustrés, un peu déçus […]. On n'a peut-être pas bien compris ce qu'on attendait de nous, peut-être qu'il y a un quiproquo à ce niveau-là […]. C'est lors de la mise en route qu'on s'est aperçu qu'on n'était pas tellement des animateurs, mais plus des encadrants ».* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #8***

Certains intervenants ont également mis en évidence le fait que certains tuteurs n'étaient pas clairement identifiables dans le temps de certains modules et activités, avec des comportements parfois similaires à celui des jeunes.

> *« La différence est claire, car ils ont un tee-shirt différent, mais je n'ai pas vraiment vu leur place. Je les ai presque vus comme des ados. J'ai dû reprendre certains jeunes, leur tuteur ne disait pas grand-chose ».*
>
> *« J'ai cru comprendre qui était capitaine et qui était tuteur, mais il n'y a pas eu de présentation officielle. J'ai confondu un jeune avec un tuteur, ce n'est pas toujours très visible, mais ils étaient là, ils transmettaient les informations ».*
>
> *Extraits d'entretien avec des intervenants externes sur le site #8*

Une équipe qui pourrait travailler de manière plus collaborative et soudée

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

> *« À la direction, on a une diversité de profil. À la base ça devrait être une richesse, mais ça devient un handicap, car il y en a un qui est formateur et qui est à fond sur l'animation, et d'autres qui n'ont pas vu de gosses de leur vie. Quand ça vient de la direction, c'est pire. Les critiques qui sont censées être constructives et que les capitaines entendent pour certains, la direction ne l'entend pas. C'est un peu dommage. Il y a des maladresses, l'équipe de direction qui engueule les tuteurs devant les jeunes, on perd un peu la face. C'est des maladresses qui font que c'est compliqué ».* ***Extraits d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #8***
>
> *« Ce qui a été difficile à vivre, c'est que la formation avant le séjour a plutôt donné des signes positifs sur l'écoute, la posture d'ouverture de chacun. Mais dans le vif du sujet, des caractères très autoritaires se sont révélés, et surtout, on se rend compte d'un fonctionnement avec d'une part l'équipe de direction, et de l'autre, les encadrants. C'est dommage de ne pas être plus soudés, et de ne pas être une seule équipe. Il y a des barrières de hiérarchie qui engagent un fossé, et des postures qui font que le dialogue n'est pas possible. »* ***Extraits d'entretien avec une capitaine de compagnie sur le site #8***

Des tensions révélées entre l'équipe de direction et l'encadrement

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

> *« Dans le rapport avec l'équipe direction, il y a beaucoup de tensions, car il y a la sensation de ne pas être écouté, et la sensation de ne pas avoir notre rôle et d'être à la marge. Peut-être qu'ils ne le comprennent toujours pas, qu'on aurait souhaité avoir plus de place ».* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #8***

La diversité des profils et des formations a induit une hétérogénéité dans le fonctionnement même des compagnies. Cela s'est traduit sur le site, par un manque d'unité à l'échelle globale du séjour, qui traduit aussi, une compréhension différentiée, de la « couleur » et du « ton » du séjour.

> *« Je pense qu'à la direction il y a 3 grosses personnalités avec de gros égos, ça veut tout contrôler dans son coin, ça ne discute pas et ça donne des ordres et contre-ordres […] L'équipe de direction est très dure avec les capitaines. Les tuteurs ne sont pas trop inquiétés. Les jeunes, plus ça va, plus ils se relâchent. Il faudrait arriver à faire une équipe unie direction/capitaine ».* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie sur le site #8***
>
> *« Au niveau des capitaines il y a une grosse hétérogénéité, cette hétérogénéité coince un peu, ce n'est pas la même vision des choses, donc ça pèse sur les groupes. Il n'y a pas assez de tolérance avec la diversité même si on prône cela dans le SNU […] Par exemple avec des militaires avec zéro indulgence et ceux de l'éducation population qui ont plus de laxisme). Ça amène une tension au sein de l'équipe, et les jeunes le ressentent ».* ***Extraits d'entretien avec un tuteur de maisonnée sur le site #8***

Une communication qui mériterait davantage de fluidité

Des problèmes dans les circuits de communication de la part de l'équipe de direction se sont donc relevés, notamment au début du séjour. Elles ont pu provoquer des tensions et engendrer des difficultés organisationnelles. Parfois qualifiée de défaillante, la communication a également constitué un enjeu dans la mise en œuvre de certaines activités.

Une communication parfois défaillante ayant provoqué des tensions et ayant impacté le planning

Les entretiens menés durant le séjour ont révélé des difficultés de communication de la part de l'équipe de direction ayant une incidence à la fois sur la gestion des plannings et sur les relations avec les capitaines et tuteurs.

> *« Au début séjour, on avait des contre-ordres permanents, un problème de communication. La communication a beaucoup manqué ».*
>
> *« Il y a un sentiment de frustration au niveau des capitaines. C'est un peu compliqué avec la communication. À tel point que certains capitaines se braquent complètement ».*
>
> *Extraits d'entretien avec des capitaines de compagnie sur le site #8*
>
> *« Parfois les jeunes attendent 30 minutes devant les salles, car il y a un couac dans l'emploi du temps. Ils sont cool. Les horaires du planning sont un peu laborieux par moment ».*
>
> *« Les jeunes étaient perturbés par l'organisation au début, maintenant ça va. Au début c'était un peu n'importe quoi, on aurait pu réguler cela avant. On a mis en place le tableau blanc et les capitaines font aussi le planning ».*
>
> *Extraits d'entretien avec des tuteurs de maisonnée sur le site #8*

Une gestion des congés, qui a sacralisé certaines tensions

Illustrative des enjeux liés à la communication sur site, la gestion des congés sur le site, s'est révélée un point de tension dans le dialogue entre certains encadrants et l'équipe de direction. La décision avait été prise de laisser libre les tuteurs et capitaines, de remonter leurs demandes, mais l'information n'a pas diffusé de la bonne manière, entrainant des quiproquos, et l'absence de remontée notamment pour des encadrants n'ayant pas d'obligation qui se sont vu menacer de ne pas disposer de leurs droits aux congés.

8.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Un site plutôt adapté aux enjeux du séjour

Le séjour sur le site #8 s'est déroulé dans un lycée hôtelier d'une capacité suffisante pour accueillir la cohorte de près de 170 jeunes initialement prévue (150 effectivement). Le lycée étant équipé d'un internat dans son enceinte, tous les jeunes ont été hébergés sur place. Il en est de même pour l'ensemble des équipements (salles de classe, gymnase, self…). De manière générale, les jeunes ont apprécié les conditions d'hébergement sur le site, ainsi que sa localisation qui permettait, en outre, un rayonnement sur d'autres infrastructures à proximité (terrain de sport notamment).

L'identification d'un lieu adapté pour accueillir le séjour, a constitué un défi qui questionne la montée en charge du SNU à court et moyen terme

Sur le site #8 l'identification d'un centre pouvant accueillir la cohorte de jeunes attendus sur le département, a été complexe. L'équipe-projet met en avant la faible capacité d'accueil du territoire, peu doté en infrastructure type centre de vacances. Le site retenu – un lycée hôtelier – est le seul qui répondait au cahier des charges du SNU. Cela pose néanmoins question – à moyen terme – quant à la montée en charge du SNU et aux capacités de certains départements à mobiliser des infrastructures existantes avec une capacité d'hébergement couplée à un accueil d'activité.

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

Un règlement intérieur globalement bien respecté, un protocole sanitaire adapté

Le règlement intérieur a été bien respecté par les jeunes durant tout le séjour. Très peu d'incidents ont eu lieu sur le site, l'usage de l'uniforme était clairement compris, dissociant des temps où celui était obligatoire (durant les activités) et des temps où une tenue libre était possible (veillée, et temps plus informels). La gestion de la cigarette n'a pas posé de difficulté auprès des quelques jeunes fumeurs (soumis à une autorisation parentale), qui ont respecté les règles définies, avec quelques pauses à heure fixe, dans un lieu excentré et dédié, sous l'encadrement d'un tuteur ou d'un capitaine.

Concernant le protocole sanitaire, celui-ci a été allégé sur le site #8. L'équipe argue une responsabilisation collective, à l'appui de test et autotest faits pour tous, à début et mi-séjour, et permettant de « baisser la tension » pour les temps collectifs de plein air sur le site ou la vie quotidienne (des équipes comme des jeunes). Les activités en salle, faisant intervenir des intervenants externes, impliquaient néanmoins, le port du masque pour tous.

Une gestion « en confiance » des téléphones

Le site se distingue par une gestion « permissive » de l'usage des téléphones. En effet, le choix a été fait de les laisser aux jeunes en permanence, tout en circonscrivant leur usage, à des temps libres et de repos. Cette gestion décrite comme « responsabilisante » n'a, semble-t-il, pas connu de dérive. Les jeunes ayant globalement joué le jeu, et réservé l'usage des portables à des temps libres, sans excès, du point de vue des encadrants et de l'équipe de direction. On relève quelques confiscations, mais à la marge.

> *« On a été permissifs sur le téléphone, et au final, on voit que les jeunes respectent le cadre sans abus. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #8***

Les marges de progression identifiées

Des enjeux dans la gestion courante de la vie du centre, en lien avec l'équipe d'accueil

Si dans sa composition et l'espace qu'il proposait, le site était adapté aux enjeux d'un séjour, l'organisation du séjour a pâti de certaines difficultés dans la gestion du site avec l'équipe permanente du lycée. Cela s'est traduit à plusieurs niveaux :

- **Concernant la question de la restauration d'abord**, avec des difficultés d'anticipation quant à la continuité de travail des équipes de restauration, sur les jours de week-ends en milieu de séjour. Une modalité qui avait été identifiée tôt dans le montage du séjour, mais qui s'est finalement réglée quelques jours avant son démarrage, non sans avoir engendré une charge de travail importante pour l'équipe-projet et l'équipe de direction du site.

> *« On a fini de régler les enjeux liés à la mise à disposition des personnels de restauration, seulement 3 jours avant. On a opté pour le portage salarial, seul moyen de les contractualiser, mais on s'est confronté à d'autres difficultés, car au-delà des autorisations de cumul en termes d'horaires. Le sujet était connu de longue date, mais les procédures sont telles que ça n'est arrivé sur le bureau de la DRH de la Région que le 14 juin pour trouver une solution ! »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #8***

- **Concernant l'accès aux salles dans un lycée qui accueille un centre de formation professionnelle** (GRETA) et qui accueillant d'autres activités sur le temps du séjour de cohésion. Des réajustements quasi quotidiens ont dû se faire, sur la mise à disposition des salles, le prêt de matériel… impactant le déroulement du planning, et contribuant à un sentiment de désorganisation, notamment sur les premiers jours du séjour.

Une gestion budgétaire ubuesque qui invite à être totalement repensée

D'importantes difficultés ont été remontées sur le site #8 concernant les procédures administratives et financières du séjour. Les règles d'achats sont décrites totalement inadaptées et ne permettant aucune marche de manœuvre ni d'imprévu, alors qu'un séjour de cette envergure, invite à une flexibilité importante pour faire face aux aléas et urgences, avec des conséquences multiples sur la mise en œuvre du séjour. À titre d'illustration, la gestion des déplacements a été extrêmement complexifiée, avec l'impossibilité d'acheter des tickets de transport en commun en raison du plafond défini. Même en fin de séjour ces difficultés étaient toujours réelles, avec des conséquences directes sur l'organisation des journées (modification des horaires, modification du déroulé des activités…) et générant par moment un stress pour les jeunes et l'ensemble de l'équipe.

Une gestion budgétaire « archaïque » et inopérante pour un séjour accueillant des mineurs

La direction du centre et l'intendante (gestionnaire) ont été confrontées à d'importantes problématiques concernant l'usage du budget alloué pendant le séjour. Le fonctionnement imposé ne permettait pas de réaliser des achats librement et a donc nécessité une forte anticipation afin de cibler les prestataires/commerces dans lesquels la carte bancaire mise à disposition pouvait fonctionner.

Indépendamment de cette anticipation nécessaire, la direction a dû faire face à des situations imprévues et parfois urgentes (comme des problématiques de santé avec des jeunes nécessitant le recours à des infrastructures de santé, et l'avance de frais en propre par l'équipe).

> *« Le fonctionnement est très compliqué au niveau budgétaire […]. Il ne faut pas qu'il y ait d'imprévu, or, avec 150 jeunes il y en a forcément. Les histoires de montant c'est compliqué aussi, la carte bancaire a été bloquée, on a dû trouver des bus au dernier moment, car on n'avait pas la possibilité d'acheter des tickets […]. En termes de carte bancaire il faudrait quelque chose de plus souple et avoir une petite régie comme 500€ avec des justificatifs ».*
> ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien sur le site #8***
>
> *« Ce fonctionnement est complètement archaïque, on a le sentiment d'aucune confiance. Sur des séjours de vacances, on est à mille lieues de cette gestion et des contraintes. »*
>
> *Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #8*

Des enjeux d'inclusion que le séjour devra anticiper

Sur le site #8, plusieurs jeunes ont révélé des besoins d'accompagnement renforcé, pour pleinement prendre leur part dans les activités et modules proposés par le séjour. Ces besoins, qui n'avaient pas suffisamment été anticipés interpellent sur les dispositifs de soutien qui pourraient être appelés à être mobilisés à l'avenir, pour garantir l'accueil inconditionnel de l'ensemble des jeunes d'une classe d'âge.

> *« On a accueilli un jeune issu Ulis, et un autre jeune présentant des troubles autistiques. Pour ces jeunes, les trois premiers jours ont été difficiles, le premier a eu du mal à rentrer dans le cadre, le second était très inquiet. Et puis la cohésion et l'inclusion du groupe a permis de dépasser tout ça. Ces jeunes se sont révélés. Mais pour autant, le cadre n'avait pas anticipé leurs besoins spécifiques, et heureusement que la fraternité et solidarité étaient là. »*
>
> *« Il y a un vrai besoin d'anticipation de ce sujet, des modalités de soutien et d'accompagnement de jeunes aux besoins spécifiques. Si on n'arrive pas à les réunir, on peut aller jusqu'à mettre en danger les jeunes. Aujourd'hui, le cadre du SNU ne permet pas de garantir cet accueil. »*
>
> *Extraits d'entretien avec l'équipe-projet et l'équipe de direction sur le site #8*

Des manquements dans le dialogue avec le national qui ont impacté la mise en œuvre du séjour

Équipe-projet comme équipe de direction, remontent des difficultés multiples (telles que mentionnées ci-dessus) et un enjeu à parfaire le cadre national pour faciliter le travail des territoires. Les injonctions et/ ou informations tardives concernant certains modules, les dysfonctionnements répétés de certains outils informatiques nationaux (sur la cohorte notamment) et la délivrance tardive des protocoles (sanitaires notamment) ont ajouté de la complexité à une organisation déjà complexe, car insuffisamment anticipée en raison du contexte sanitaire.

S'ajoute à cela l'enjeu de recentraliser certains sujets partagés sur nombreux territoires, et pour lesquels, la définition d'un cadre (parfois dérogatoire) aurait été facilitant pour l'organisation des séjours de cohésion. Autant de sujets qui constituent une condition sine qua non, pour la montée en charge du SNU.

> *« Une conception de l'organisation qui n'est pas acceptable. Il y a une multitude de dimensions du séjour sur lesquelles on peut trouver un conventionnement global, qui permette de faciliter le travail des territoires. Sur le volet sanitaire, sur la question des déplacements, sur les contrats et la rémunération, sur la gestion dérogatoire des personnels sur site... »*
>
> *« On a passé des heures devant l'ordinateur et l'application qui ne marchait pas sur la cohorte et les déplacements. Si la start-up nation n'est pas capable de gérer une application, on en achète une ! »*
>
> *Extraits d'entretien avec l'équipe-projet et l'équipe de direction du séjour sur le site #8*

Des enjeux sanitaires insuffisamment identifiés, des besoins au-delà de la présence d'une IDE sur site

La présence d'une infirmière (IDE) sur le site #8 n'a pas permis de régler l'ensemble des défis sanitaires liés à l'accueil des jeunes volontaires. L'équipe a eu à conjuguer avec différents défis, et pointe le besoin de prolonger la formalisation d'un cadre plus robuste, pour l'avenir. Parmi les « sujets » clés, on repère notamment :

- L'information disponible sur les fiches sanitaires : ces dernières souvent incomplètes ou insuffisamment précises, ne semblent pas permettre de lire avec précision, l'état physique des jeunes et leurs antécédents médicaux.
- Le partenariat avec un cabinet médical établi n'a pas permis de couvrir l'ensemble des besoins de prise en charge des jeunes. Le protocole semble devoir être complété, avec un maillage élargi, aux cabinets de radiologie, et structures d'urgence hospitalière, où un nombre certain de jeunes ont dû être pris en charge sur le site #8.

- La logistique induite par les acheminements réguliers au sein des structures sanitaires externes au site a pesé sur l'organisation de l'équipe. Une organisation précise devant être mieux anticipée.

8.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Une progressivité recherchée, un cahier des charges respecté

Si le projet de territoire n'a été formalisé ni même le projet pédagogique, des intentions ont été posées et ont guidé la construction du séjour. Ainsi, les trois premiers jours ont été tournés vers la cohésion du groupe, avec essentiellement des activités au sein du centre, pour accompagner l'appropriation du site, et la construction d'une identité. En outre, ces trois premiers jours sont identifiés comme les plus « complexes » par l'équipe de direction, qui s'est aussi dégagée au maximum de leur animation, en laissant « les rênes » aux encadrants, de manière à pouvoir gérer de manière sereine les défis logistiques et administratifs de début de séjour.

Sur la suite, le séjour s'est ouvert à son environnement, avec des visites de la Ville centre, de son patrimoine et de ses atouts. Des opportunités plébiscitées par les jeunes comme par les encadrants.

> *« L'objectif des trois premiers jours, c'était la rencontre, la construction du groupe, avant d'aller vers l'extérieur. C'est en général, le moment où les directeurs ont des feux à éteindre. C'est important de ne pas se rajouter de la logistique externe en plus. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet et l'équipe de direction du séjour sur le site #8***

Le recours à des pédagogies actives recherché

Issu de l'éducation populaire, l'adjoint pédagogique qui a eu à construire le planning du centre (en lien avec les autres adjoints et le directeur), a largement associé ses réseaux locaux. Les activités et modules se sont révélés pour partis, tournés vers l'extérieur, et mobilisant la participation active des jeunes.

Les activités extérieures ont d'ailleurs été largement appréciées par les jeunes, qui ont globalement tous fait des retours positifs. Il en est de même des modules où les jeunes devaient largement participer à l'activité, nécessitant interaction, mouvement, ou encore implication.

> *« La question de la pédagogie est ancrée en nous, on a tous de l'expérience avec les jeunes. On a donc proposé des choses ludiques. Les jeunes ont été assez réceptifs, de temps en temps il y en a toujours un ou deux qui ne se prêtent pas au jeu, mais la grande majorité a joué le jeu ».* ***Extrait d'entretien avec une intervenante sur le site #8***
>
> *« [Ces activités] c'était bien, on n'a pas besoin d'être super compétent, et on s'entraide. Les jeux collectifs c'est bien pour les modules. C'est mieux de faire des conférences avec des débats que des conférences simples ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8***

Une formation qui a mis en lumière les compétences et appétences des encadrants

La préparation amont au séjour s'est déroulée sur deux jours au cours de la semaine précédant le séjour de cohésion. Elle a été un temps fort dont l'utilité a été saluée par les différents encadrants, à la fois pour la rencontre, et l'appropriation d'une culture SNU. Durant la préparation/ formation, un travail a notamment été engagé autour des 7 grandes thématiques du cahier des charges du SNU, et les capitaines et tuteurs associés, pour s'engager autour des thématiques qui résonnaient avec leurs appétences. Si par la suite, ces intentions ont rencontré certaines limites dans leur mise en œuvre opérationnelle, il s'agit là d'une dynamique saluée par beaucoup, pour offrir une place à l'équipe d'encadrement, dans un programme et un cadre national.

Un cadre qui a su bouger, en écho aux demandes formulées par les jeunes

Les demandes d'ajustement formulées par les jeunes sur le site, pour mettre un curseur plus marqué sur certaines activités, ont globalement reçu l'aval de la direction, qui a néanmoins essayé de garantir un équilibre pour prémunir les jeunes d'une trop grande fatigue. À titre d'illustration, peu de temps après le démarrage du séjour, une majorité de jeunes ont demandé de pouvoir avoir davantage d'activités sportives, notamment durant les temps libres. Cette demande a été acceptée par la direction et des temps sportifs supplémentaires ont été ajoutés dans le planning le matin et le soir. Les temps le soir ont par la suite été supprimés pour éviter une trop grande fatigue. De la même manière, certains jeunes ont formulé le besoin de renforcer la dimension militaire du programme. En écho, un temps a ainsi été mis en place en fin d'après-midi pour les volontaires pour l'apprentissage de la marche en ordre resserré, animé par un capitaine de compagnie de culture militaire.

Les marges de progression identifiées

Limiter davantage les modules longs et « descendants »

Même si un effort a été fait pour accompagner la recherche de modules dynamiques, on constate la présence de modules encore trop longs, réalisés en salle de classe avec des intervenants employant une posture descendante. Ces modules s'apparentent davantage à des cours magistraux, ne nécessitant pas d'interaction avec les jeunes et ne permettant pas la tenue de débat.

L'équipe de direction le pointe, il a manqué un temps de cadrage aux intervenants externes pour garantir un respect du recours aux pédagogies actives.

> *« Les jeux collectifs, c'est bien pour les modules. C'est mieux de faire des conférences avec des débats que des conférences simples. J'ai fait un retour au directeur pour demander d'intégrer plus de modules interactifs ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8***

Un programme encore trop dense

Malgré la présence de temps libre dans le planning du séjour, les jeunes ont tout de même remonté un rythme soutenu et une certaine fatigue, notamment en fin de séjour. Indépendamment des modules, les activités sportives ainsi que les temps de démocratie interne prévus tous les jours ont également mobilisé les jeunes.

> *« Je suis fatiguée. On est occupé toute la journée, ça serait bien de dormir un peu plus le matin, c'est un peu trop dense le matin. On est fatigué, car on fait tout le temps des trucs. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8***

Un lien aux MIG encore ténu et des encadrants à mieux former sur ce volet

Équipe-projet et de direction, comme encadrants pointent la difficile appropriation du cadre des MIG, qui constitue un défi à relever pour une pleine appropriation, et traduction dans le séjour. Concernant l'équipe-projet, celle-ci exprime les enjeux à venir pour favoriser la rencontre des jeunes et de potentielles structures d'accueil, mais aussi, pour guider, outiller les jeunes qui manifestent d'ores et déjà des appétences et pour nombreux, identifieront par eux-mêmes leurs opportunités.

> *« L'enquête sur la première cohorte du SNU l'a montré, de nombreux jeunes sont les premiers leviers de la recherche des MIG, ils ont su créer leur mission. Il faut qu'on les outille, qu'on les guide au mieux pour faciliter cette recherche qui sera pour beaucoup dans leurs mains. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #8***

Côté encadrant, le constat d'une faible maitrise des enjeux liés à la seconde phase du SNU est également pointé. Ces derniers pointent un manque d'information et la difficulté pour donner des repères et répondre aux questions que peuvent se poser les jeunes volontaires en fin de séjour.

> *« On a été très peu informés sur les MIG. Certains jeunes ont pu nous poser des questions sans qu'on ne sache quoi leur dire exactement. Accompagner la formation d'un petit pack explicatif sur la MIG serait utile. »* ***Extrait d'entretien avec une tutrice de maisonnée sur le site #8***

8.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Le site #8 a accueilli environ 150 jeunes. La cohorte devait être plus importante, mais des désistements de dernières minutes ont eu lieu. L'origine géographique des jeunes était variée. Effectivement, la grande majorité provenait de la région dans laquelle le site est implanté et principalement des départements voisins (quelques cas rares de jeunes venant du département dans lequel se déroule le séjour, principalement des jeunes avec enjeux de mobilité liés à un handicap). L'autre partie provenait de deux départements de la région Île-de-France (le site ayant eu du mal à mobiliser au niveau régional). Selon les données issues de la cohorte, entre 15 et 20 jeunes vivent dans un QPV et une trentaine habitent dans une zone rurale. À la marge, certains jeunes avaient déjà réalisé leur MIG en 2020.

Environ 5 jeunes présentent un handicap (non visible). Environ 3 sont bénéficiaires d'un PPS, 1 est bénéficiaire d'un PAI et 2 sont accompagnés par une structure médico-sociale.

Le groupe était formé de 7 compagnies, elles-mêmes constituées de 2 maisonnées regroupant 10 garçons et 10 filles. Les maisonnées n'étaient donc pas mixtes à l'inverse des compagnies.

Moteur de l'engagement dans le SNU

De nombreux jeunes intéressés par les métiers de l'armée

Sur le site #8, de nombreux jeunes se sont inscrits au SNU du fait de leur intérêt pour les métiers de l'armée (gendarmerie, légionnaire, militaire…). Cet attrait s'est notamment illustré par la mise en place d'un atelier militaire chaque jour sur les temps libres, à la demande de ces jeunes volontaires.

> *« Ce qui m'a le plus intéressé c'est les gendarmes et les militaires (légionnaires), je voulais notamment faire le SNU pour cela ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***

Faire l'expérience de nouvelles rencontres

Parmi les jeunes présents sur le site #8, nombreux sont ceux ayant manifesté l'envie de faire de nouvelles rencontres comme motif de leur engagement, notamment après des périodes de confinement ayant impacté leur vie sociale.

> *« Je suis venu aussi pour autre chose, connaitre d'autres personnes et sortir de chez moi. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Je voulais me sociabiliser ; comme personne ne connait personne, on se sociabilise vraiment. On reste pas mal en groupe ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

Sortir de son cadre de confort et de chez soi

De nombreux jeunes ont par ailleurs exprimé l'envie de découvrir de nouvelles choses, que ça soit l'expérience collective loin du cadre familial, la découverte de nombreuses activités, ou encore les métiers de l'armée.

> *« C'est une vraie découverte. Ce qui est nouveau c'est de ne pas être tout le temps avec ses parents, et de rencontrer de nouvelles personnes et de nouvelles activités ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« J'ai appris des choses comme me servir d'une boussole. D'habitude, je ne fais pas beaucoup d'activité. On parle de beaucoup de sujets, c'est intéressant. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

> *« La levée de drapeau c'est intéressant, car je n'avais jamais fait ça et les conseils de maisonnée c'est intéressant, car on voit le point de vue de tout le monde. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Je voulais découvrir des choses que je ne pourrais pas découvrir au Bourget, savoir ce qu'il est possible de faire en France ou en Europe ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***

Motifs de satisfaction

Des liens amicaux tissés que les jeunes souhaitent faire perdurer

De nombreux jeunes ont souligné l'importante cohésion de groupe qui s'est établie durant leur séjour ; le fonctionnement en maisonnée et compagnies facilitant les rencontres et l'unité. De nombreux liens amicaux ont en effet été créés ; liens que certains souhaitent garder une fois leur séjour terminé. Les réseaux sociaux et la création de différents groupes de discussion constituent une aide au maintien des liens à distance.

> *« Dans notre compagnie il n'y a pas de conflit ni avec d'autres compagnies, on s'est tous fait beaucoup d'amis. Je pense qu'on va garder contact. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« On a créé un groupe sur Snapchat, on va garder contact et j'ai promis d'essayer de les revoir, car parfois je descends dans le sud. On va essayer de se revoir. Ça fait un peu comme la colo, quand on part on n'a pas envie de partir. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Je me suis fait plein d'amis. On a créé des groupes sur les réseaux sociaux où on parle tous ensemble, même avec les tuteurs. J'espère qu'on va garder contact. On est éloigné, mais j'espère qu'on gardera contact. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

Un séjour qui a permis à des jeunes de divers horizons de se rencontrer

Le séjour a permis à des jeunes ayant des profils et des parcours de vie très diversifiés de se rencontrer. Nombreux témoignent ainsi de rencontres qui ne se seraient pas produites dans un autre cadre que celui du SNU. Une véritable mixité sociale était présente sur le site.

> *« Je vais garder contact avec certains, avec un peu tout le monde, ceux avec qui j'ai leur numéro. Ils sont différents de mes copains. Quand je suis avec mes amis, il y a souvent des insultes et des embrouilles. Ici il n'y a pas d'insultes et pas d'embrouilles et c'est bien ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Avec les autres jeunes, tout va bien, je me suis fait plein d'amis. On a créé des groupes sur les réseaux sociaux où on parle tous ensemble, même avec les tuteurs. Je pense que je ne les aurais pas rencontrés dans un autre cadre. Certains jeunes s'ils étaient dans ma classe au lycée, je ne serais pas allée vers eux, mais là personne ne se connait, c'est un cadre différent ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Je ne les aurai pas rencontrés dans un autre cadre que celui-ci. Ce sont des personnes différentes, très drôles qui ont beaucoup d'expérience, ça me fait du bien d'être avec d'autres personnes ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

Un séjour moins strict que ce qui était attendu

De nombreux jeunes ont souligné l'existence d'un écart entre l'image qu'ils s'étaient faite du SNU et la réalité de leur séjour. En effet ils ont trouvé un contexte beaucoup moins autoritaire et militaire que ce qu'ils pensaient. Les jeunes rencontrés étant agréablement surpris par ce cadre présent sur le site #8.

> *« Ce n'est pas ce à quoi je m'attendais, mais ce n'est pas négatif. Je m'attendais à quelque chose de plus strict. C'est bien d'avoir du temps libre, pour rencontrer les autres des autres compagnies ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Il y a une grosse différence entre ce que j'imaginais et la réalité. J'imaginais quelque chose de strict, de militaire avec moins de liberté. Ça m'a plu ce côté plus libre et souple. Je me suis rassuré, heureusement que je ne suis pas dans un endroit où c'est trop strict. Je suis content que ça ait tourné comme ça ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***

> *« Je pensais que ça serait plus strict et plus militaire, qu'on allait camper dans des forêts, faire des pompes tous les matins. Je suis content que ça ne soit pas comme ça ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Je m'attendais à quelque chose de plus strict. J'étais contente de voir qu'en fait ce n'était pas comme ça. C'est génial. Il y a une grande différence entre la présentation vidéo du SNU et la réalité ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

Un lien avec les encadrants qui a facilité le déroulé du séjour

La proximité avec certains encadrants – notamment du fait de leur âge pour les tuteurs – a facilité pour certains leur intégration sur le site. Ils ont ainsi constitué une aide, un repère ou encore une écoute pour de nombreux jeunes.

> *« Les tuteurs nous ont permis de nous connaître. […] Avec les tuteurs c'est bien, ils sont assez jeunes, donc le contact est facile. La direction ils sont plus âgés, donc c'est moins facile de parler avec eux même s'ils sont gentils. C'est bien que les tuteurs et capitaines soient jeunes ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8. C***
>
> *« C'est grâce à mon tuteur et capitaine que j'ai vécu de belles choses ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Ça se passe très bien, les tuteurs sont très gentils avec nous et on est très gentil avec eux. Les capitaines sont très gentils, la mienne a grande confiance en nous, on lui a prouvé. Il n'y a pas de conflit ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***

Marges de progression identifiées

Mettre en place davantage de temps libre dans le planning

De nombreux jeunes ont évoqué de la fatigue en fin de séjour, liée à des plannings très denses et des horaires de levée très matinaux. Il en ressort ainsi un besoin d'alléger les plannings et horaires.

> *« C'est bien il y a une bonne ambiance, j'aimerai que ça dure plus longtemps, mais en même temps je suis fatiguée ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Je suis fatiguée. On est occupé toute la journée, ça serait bien de dormir un peu plus le matin. C'est un peu trop dense le matin ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« C'est plutôt dense, il y a des journées où on est tout le temps en classe et le week-end tout le temps dehors. […] Tout le monde est fatigué, on se lève tôt le matin, on est souvent endormi l'après-midi ».* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

Une marge de progression identifiée en termes d'organisation

Dès le début de leur séjour, les jeunes ont identifié des problématiques d'organisation qui sont survenues sur le site #8, notamment sur les changements de planning ou sur la communication autour des activités. En effet, les informations étaient parfois divergentes, voire erronées (par exemple sur l'heure de démarrage des activités, provoquant de longs temps d'attente pour certaines compagnies), et les horaires du planning souvent changeant.

> *« Il y a eu des problèmes au début avec l'organisation. Ce n'était pas lié aux tuteurs, mais plutôt à la direction. On ne savait pas ce qu'on allait faire ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« Il faut une amélioration sur l'organisation, sur les horaires. Parfois on ne sait pas trop ce qu'on va faire. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« C'est bien, mais on attend beaucoup trop, quand on arrive en avance on fait qu'attendre, on arrive trop tôt, car il faut prévoir un temps d'avance ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***
>
> *« On n'a pas eu assez de tenue pour la semaine. Ce n'était vraiment pas suffisant, un seul short. Pour gérer les machines, c'est n'importe quoi. Il y a la queue, un séchoir qui ne marche pas, pas d'étendoir et pas de créneau dédié. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire sur le site #8.***

Permettre davantage de mélange entre les compagnies pour les activités

Sur le site #8, les activités se réalisaient en groupant plusieurs compagnies. Le parti pris a été de mettre toujours ensemble les mêmes compagnies (ABC d'un côté, DEFG de l'autre). Certains jeunes ont regretté ce fonctionnement qui ne permettait pas de faire connaissance avec l'ensemble des compagnies, et ont souligné l'intérêt de faire une rotation dans les groupements de compagnies.

> *« Le problème avec les compagnies, c'est que certaines restent qu'entre elles pour les activités et la restauration ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***

Des MIG encore peu identifiées, une communication à envisager durant le séjour

Si certains jeunes ont déjà identifié leur lieu de MIG et fait des demandes, d'autres ne savent pas dans quel domaine ni dans quel lieu la réaliser. Aussi, certains auraient apprécié que des temps d'informations soient prévus durant leur séjour.

> *« On s'attendait qu'on nous parle ici du MIG, mais ils ne nous ont rien dit. C'est dommage, car c'est un peu flou pour nous ».* ***Extrait d'entretien avec deux jeunes volontaires sur le site #8.***
>
> *« Je ne sais pas trop pour la MIG, je n'ai pas trop connaissance de cela ».* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire sur le site #8.***

8.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé:
- Une équipe projet départemental très présente
- Une équipe de direction avec les 3 cultures professionnelles, complète, compétente et très mobilisée
- Une absence de projet de territoire, mais un cahier des charges globalement respecté dans ses intentions

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux):
- Une faible adhésion de l'institution militaire : un frein pour une diversité des profils d'encadrants
- Un objectif d'insertion professionnelle, peu investi dans le projet pédagogique du centre
- Une montée en charge questionnée, au regard de la charge induite pour l'équipe projet départementale

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé:
- Un appui essentiel de l'équipe projet sur les recrutements
- Une équipe de direction et des encadrants aux profils variés avec une bonne expérience auprès des jeunes
- Des espaces de dialogue imaginés
- Des ajustements « en bonne intelligence » dans le positionnement des adjoints de direction

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :
- Des fonctions difficiles à pourvoir, un périmètre de mission avec lequel il a fallu transiger
- Des enjeux liés au défraiement des personnels de l'EN
- Une clarification de la posture des encadrants attendue
- Une équipe qui pourrait travailler de manière plus collaborative et soudée
- Une communication qui mériterait davantage de fluidité

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé:
- Un site plutôt adapté aux enjeux du séjour
- Un règlement intérieur globalement bien respecté, un protocole sanitaire adapté
- Une gestion « en confiance » des téléphones

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :
- Des enjeux dans la gestion courante de la vie du centre, en lien avec l'équipe d'accueil
- Une gestion budgétaire ubuesque à repenser
- Des enjeux d'inclusion que le séjour devra anticiper
- Des manquements dans le dialogue avec le national
- Des enjeux sanitaires insuffisamment identifié, des besoins au-delà de la présence d'une IDE sur site

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé:
- Une progressivité recherchée, un cahier des charges respecté
- Le recours à des pédagogies actives recherché
- Une formation qui a mis en lumière les compétences et appétences des encadrants
- Un cadre qui a su bouger, en écho aux demandes formulées par les jeunes

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux) :
- Limiter davantage les modules longs et »descendants »
- Un programme encore trop dense
- Un lien aux MIG encore ténu et des encadrants à mieux former sur ce volet

9.Monographie du site 9

9.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Lycée professionnel*
Implantation du site	*Quartier excentré de la ville centre*
Organisation du site	*Mobilisation d'un bâtiment : salles d'activités au RdC + internat H au 1 étage + Internat F au 2° étage*
	Stade et gymnase à disposition et proximité immédiate
Type d'hébergement	*Internat*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*115 (initialement 120, mais des défections les jours précédents et une arrivée le 2e jour)*
Origine des jeunes volontaires	*Infra régional*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*8 jeunes en situation de handicap (non PMR)*
Nb de jeunes décrocheurs	*Inconnu, listings non fiables de ce point de vue*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*Situation* / *Effectif* *En apprentissage* : *1* *En enseignement général ou technologique* : *80* *En enseignement professionnel* : *22* *En établissement spécialisé* : *1* *En lycée agricole* : *1* *Inscrit(e) à la Mission locale* : *1* *Inscrit(e) nulle part* : *8* *Salarié(e)* : *1* *Total général* : *115*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 12 Taille : 10*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 6 Taille : 20*
Mixité au sein des maisonnées	*NON*
Mixité au sein des compagnies	*OUI (1 maisonnée F / 1 maisonnée H)*
Encadrement	
Recrutement problématique	*Oui, tardif pour l'encadrement*
Taux d'encadrement global	*23/120*

Taux d'encadrement au sein des compagnies	*3/20*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui, mais la référente sanitaire n'est pas infirmière en soins généraux, faute d'avoir trouvé des candidatures*
Présence d'une infirmière sur site	*NON*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Oui, clinique avec accès prioritaire négocié + 2 infirmiers en soins généraux du lycée si nécessaire*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*NON*
Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Pas vu*
« Couleur » donnée aux séjours	*Esprit scolaire, peu d'autonomie concédée aux jeunes, ni aux tuteurs*
	Ancrage historique local
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Les 3, mais dominante animateurs / étudiants*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Les 3, mais dominante éducation nationale*
Type de management de la part de la direction de centre	*Centralisé*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Aucune*
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	*Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports*
Profil du référent départemental	*IAA-IO*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Très bon binôme directeur du centre / Conseil départemental*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Oui*
Modalités d'animation du temps	*Visio*

9.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Une mobilisation très en amont d'un large cercle de partenaires locaux par le chef de projet, en binôme avec le chef de centre, pour construire un projet de territoire

Dans la perspective du séjour 2020, une équipe-projet s'est constituée d'une sous-préfète et d'une cadre de Jeunesse et sport qui ont pressenti à l'époque le chef de centre (proviseur de lycée) et le choix du site. Le projet a été réactivé en novembre 2020 et un nouveau chef de projet désigné par le DASEN dès janvier 2021 (IEN-IO). La sollicitation du chef de centre ayant été reconfirmée, le binôme ainsi constitué a engagé très rapidement le travail de programmation du séjour. Le chef de projet a largement mobilisé ses réseaux d'intervenants, dont une partie issue de l'éducation populaire, pour construire avec eux le contenu pédagogique et définir la contribution de chacun. C'est ainsi que certaines structures ont accepté de contribuer, passant outre leurs réserves de fond sur le SNU. Le chef de projet départemental est resté en contact régulier avec le directeur de centre durant le séjour et y a effectué plusieurs visites, notamment pour rencontrer certaines structures intervenantes où lors de moments clés.

Une équipe de direction équilibrée et rassemblant globalement les compétences nécessaires

La volonté partagée du chef de centre et du chef de projet était de constituer une équipe équilibrée, tant sur le plan de la mixité que des origines professionnelles, tout en veillant à ne pas donner une orientation clairement militaire, ce qui aurait été rédhibitoire aux yeux des personnels issus de l'éducation populaire.

Les réseaux mobilisés par le binôme, et au-delà, par la hiérarchie de l'EN ont permis de constituer une équipe de direction associant des personnels de direction de l'EN (2), des personnels des forces de sécurité et de défense (2), un référent sport étudiant en STAPS et une référente santé, professionnelle de l'accueil. Les trois origines étaient également présentes au sein des 6 cadres de compagnie, tandis que les 12 tuteurs étaient majoritairement étudiants (dont 5 en STAPS), avec ou non une première expérience d'animation.

C'est l'impossibilité de recruter une professionnelle de santé, compte tenu de la pénurie observée sur le marché du travail, qui a amené à se tourner vers un autre profil assez polyvalent pour la fonction de référente santé, le défaut de qualification en santé étant compensé par des accords de partenariat passés avec l'infirmerie du Lycée d'une part, et avec un établissement de santé proche, d'autre part.

Un lien établi en amont avec les familles par le biais d'une réunion en visioconférence

Quelques jours avant le séjour, les parents ont été conviés à participer à une rencontre en visioconférence avec l'équipe de direction. Un support visuel leur a été diffusé, qui présentait les éléments clés du programme et du fonctionnement du séjour. Cette initiative appréciée a permis aux familles, ainsi qu'aux jeunes de se projeter dans le séjour et de « prendre la température » de celui-ci, en amont.

Les marges de progression identifiées

Une équipe de direction peu impliquée dans la préparation du séjour du fait d'une mise à disposition tardive et une équipe d'encadrement peu au fait du programme

Si la programmation du séjour a été engagée très en amont du projet, avec 4 réunions de COPIL associant tout ou partie des structures intervenantes, l'équipe-projet (chef de projet + référente DDCS) et le chef de centre n'ont procédé aux différents recrutements que plus tardivement, en fonction des opportunités et de l'actualisation progressive des effectifs visés. Il ne s'est donc pas agi de recrutements, en cascade, comme sur d'autres sites.

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

Cette implication tardive n'a pas permis une appropriation et un partage du projet pédagogique (lequel n'avait pas été formalisé dans un document), que ce soit au sein de l'équipe de direction ou de l'ensemble de l'équipe d'encadrement, dont les membres n'ont fait connaissance qu'à l'occasion de la formation sur site la semaine précédant le séjour.

Cette lacune a pu mettre en difficulté les tuteurs dès qu'il s'agissait de relayer aux jeunes les informations sur le contenu du programme, et a fortiori pour reprendre le contenu des interventions avec les jeunes et en donner le sens.

9.3 Gestion des RH - management

1.1. Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Un chef de centre impliqué dans le choix des équipes d'encadrement, malgré une erreur d'affectation

Dans la préparation du séjour, seul le chef de centre a été impliqué dans le recrutement, avec le chef de projet. Ce sont donc principalement ses connaissances personnelles et professionnelles qui ont impacté la composition de l'équipe. Le reste de l'équipe de direction à découvert tardivement l'ensemble du staff.

Cette implication du chef de centre lui a permis de recruter une équipe motivée et engagée à inculquer aux jeunes les valeurs du séjour de cohésion. En revanche, l'intendante a été positionnée sur cette fonction qu'elle ne maîtrise pas, ses compétences et ses souhaits se portant principalement sur l'animation et la possibilité d'être au contact régulier des jeunes (elle avait candidaté sur une fonction de capitaine de compagnie) :

> *« En entretien, ils m'ont parlé des deux postes, cheffe de compagnie ou référente logistique. J'aurais préféré être cheffe de compagnie pour l'interaction avec les jeunes. Moi, j'ai besoin d'être au plus près du terrain, permettre aux jeunes d'exprimer leurs sentiments. J'avais un peu peur du côté militaire, je voulais apporter de la douceur aux jeunes. (…] Mon rôle en logistique est flou, je pallie les absences ».* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien sur le Site #9***

Au terme de la première semaine, cette référente logistique a d'ailleurs quitté le séjour, en arrêt maladie.

Un type de management centralisé accepté par les équipes

Le type de management choisi par le S9 est celui centralisé. L'équipe de direction est en charge des décisions et en informe les équipes lors des réunions d'équipe le soir après le coucher des jeunes. Cette centralisation de la décision est claire pour toute l'équipe qui se sent néanmoins tout de même écoutée, notamment du fait de la participation de tous les personnels à ces réunions du soir.

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

Les marges de progression identifiées

Une formation des cadres et des tuteurs, insuffisante et rapidement oubliée

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

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

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

Des tensions palpables au début du séjour entre les différents encadrants, liées à un manque de préparation du séjour en équipe

Des tensions sont apparues dès les premiers jours entre différents encadrants. Si certaines incompréhensions sont nées des différentes cultures professionnelles devant apprendre à collaborer, certaines tensions ont également surgi entre encadrants provenant du même milieu professionnel. Ces difficultés témoignent d'un manque d'échanges en amont du séjour entre l'ensemble de l'équipe. En effet, certains sujets auraient gagné à être abordés et tranchés avant l'arrivée des jeunes volontaires, comme l'organisation de la levée des couleurs et le principe de mixité dans les rangs, faisant débat au sein de l'équipe de cadres.

D'autres tensions sont liées au manque d'information circulant parmi les équipes, créant des « ordres et contre-ordres » déstabilisant le travail des tuteurs.

Pour sa part, l'adjointe pédagogique a témoigné de sa difficulté à trouver sa place aux côtés du chef de centre, le programme ayant été élaboré en amont par celui-ci et le chef de projet, mais sans préoccupation suffisante

de partage de ce projet (a fortiori en l'absence de projet pédagogique formalisé) et alors même qu'elle n'a pu être libérée des obligations de son poste que très tardivement.

Au final, le séjour a été mené à son terme sans difficulté majeure ou incident, mais ces tensions ne semblent pas s'être résolues, même si le chef de centre indique, lors de l'entretien post séjour, « que tout a été maitrisé ». Face à ces difficultés, chacun a ainsi « pris sur lui » pour « tenir » jusqu'au terme du séjour, afin de préserver les jeunes de ces difficultés.

Une répartition des rôles peu stabilisée entre cadres de compagnie et tuteurs

Les rôles des cadres de compagnies et de tuteurs n'ont pas été suffisamment clarifiés au départ. Les critères et conditions pour être affectés à l'un ou l'autre des postes n'ont pas été explicités lors de l'entretien de recrutement. Pour la plupart des encadrants, ils ont postulé sans savoir sur quelle fonction ils seraient positionnés.

Ainsi, selon les compagnies, les rôles des tuteurs et des cadres de compagnie ont été endossés de façon variée. Face à un manque de compétence de certains cadres, des tuteurs ont dû prendre des initiatives et ont vu leur rôle se développer. Ils considèrent donc qu'ils auraient pu être reconnus comme cadres. Pour d'autres, la présence du cadre de compagnie étant forte dans l'ensemble des décisions, leur rôle s'est cantonné à celui de « gardes de jeunes » (Tutrice de maisonnée). De même, ces tuteurs espérant prendre quelques initiatives regrettent de ne pas avoir postulé pour être cadres de compagnie.

Focale sur les rôles des tuteurs et des cadres

Les rôles respectifs sont appréhendés très différemment selon les compagnies et les profils des intervenants :

Pour une tutrice de maisonnée interrogée, il n'existe aucune hiérarchie entre cadres et tuteurs. Elle aurait donc pu être cadre de compagnie si elle l'avait su :

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

Pour une autre d'une compagnie différente, la hiérarchie entre son cadre et elle est forte, alors qu'elle pense avoir les compétences pour être cadre de compagnie :

> *« Quand j'ai fait l'entretien, je ne savais pas qu'il y avait tuteur ou cadre. J'étais surprise d'apprendre que j'étais tutrice. J'ai fait du scoutisme, mais j'ai oublié de le préciser dans l'entretien, et je pense que c'est pour ça que je ne suis pas cadre de compagnie. Je m'entends bien avec mon cadre de compagnie, mais c'est lui qui décide, je suis très peu décisionnaire finalement. J'essaie quand même de proposer des idées ».* ***Extrait d'entretien avec une tutrice sur le site #9***

Une jeune cadre de compagnie de 19 ans ne comprend pas qu'elle ait été placée à ce poste, disposant des mêmes compétences que les tuteurs, voire moins d'expérience qu'eux :

> *« Avant l'entretien, je savais qu'il y aurait différents postes. Je pensais être tutrice, mais ils ne m'en ont pas parlé et finalement j'ai appris que je serais cadre, ils m'ont dit que ce n'était pas rapport à l'expérience. Mais ma tutrice a plus d'expériences que moi dans l'animation. Au final, on fait tous la même chose dans ma compagnie, on prend les décisions ensemble. Les cadres font aussi tuteurs, c'est ambivalent ».* ***Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie sur le site #9***

Une gestion RH des congés inadaptée et pour partie inapplicable

Sur le S9, l'ensemble des encadrants devaient obligatoirement poser leurs congés sur les trois premiers jours du séjour. Le calendrier a été fixé unilatéralement par la DRAJES sans possibilité d'ajustement. Cette directive a questionné les équipes qui souhaitaient être présentes pour apprendre à connaître les jeunes de leur compagnie, ainsi que leurs collègues, et créer du lien. De plus, cette directive n'a pas pris en compte la fatigue générée et le besoin de repos des équipes en milieu ou fin de séjour.

Ainsi, beaucoup d'encadrants ont été en congés sur les premiers jours, conduisant à un sous-effectif d'encadrement. Pour certains dans l'équipe, cette règle non précisée dans l'entretien de recrutement constitue un réel problème.

> *« Les congés c'est horrible à gérer. Là, on est que 2 parce que mon tuteur est en congé, et ensuite on sera crevés. C'est un peu le bazar… J'espère que ça va changer. Nous les encadrants, il faut suivre le rythme jusqu'au bout, c'est facile de se laisser aller à cause de la fatigue ».* ***Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie sur le site #9***

De plus, les encadrants mentionnent la possibilité de poser un congé de 22h à 6h du matin, règle floue jugée « peu honnête » par l'ensemble de l'équipe de cadres et de tuteurs :

> *« Poser les heures dans la nuit, ce n'est pas très honnête. On a le droit à deux fois dans le séjour de 22h à 6h, mais personne ne nous a dit quand le poser. Ça pourrait permettre de faire une vraie nuit, mais ce n'est pas garanti. »* ***Extrait d'entretien avec une cadre de compagnie sur le site #9***

9.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Un site accessible, central et un internat neuf et fonctionnel

Le séjour de cohésion s'est déroulé dans un lycée, bénéficiant d'une disposition centrale pour rayonner dans le département, tout en étant à l'écart du centre-ville. Il intègre également des terrains de sports et un restaurant scolaire. La grande qualité du site est son internat, neuf, fonctionnel et très accueillant.

Les salles d'activités se trouvent au premier étage. Les lieux sont ainsi facilement repérés, tandis que les étages supérieurs accueillent les internats garçons et filles.

Même si la mise à disposition de l'établissement est intervenue tardivement (le matin même du jour de début), la présence sur site du proviseur et la disponibilité de ses équipes techniques ont grandement facilité l'appropriation des locaux et des procédures, qu'il s'agisse des salles, de l'entretien ou de la restauration. À noter toutefois que le lycée accueillait encore à cette période quelques lycéens, notamment en phase d'examen, mais la claire répartition des espaces a permis cette cohabitation sans difficulté. Deux limites sont toutefois à souligner : le fait que la référente santé n'ait pu bénéficier des locaux de l'infirmerie (elle a dû installer une infirmerie sommaire dans une pièce banalisée et non équipée), et l'impossibilité de recourir aux matériels et stocks de fournitures pédagogiques de l'établissement.

Un règlement intérieur généralement appliqué (téléphones portables, cigarette, protocole sanitaire)

Le règlement intérieur a été appliqué par l'ensemble de l'équipe. Les téléphones portables ont ainsi été interdits pendant les journées et distribués uniquement lors du temps des douches. Le protocole sanitaire a été scrupuleusement respecté, le masque devant être porté en intérieur, excepté dans les dortoirs. L'organisation des locaux et des circulations a intégré cette contrainte, afin d'instaurer une forme d'étanchéité entre les compagnies.

Une capacité à donner suite aux problèmes sociaux, lorsqu'ils sont identifiés

Dans ces tout premiers jours, une jeune fille a saisi l'opportunité du séjour pour s'ouvrir spontanément à sa tutrice de problèmes graves la concernant dans son cadre familial. S'appuyant sur son expérience de direction d'établissement, le chef de centre a très rapidement mis en place la procédure permettant le signalement de cette situation préoccupante aux autorités compétentes. Par la suite, la jeune fille a souhaité se rétracter, inquiète des conséquences, mais l'équipe de direction, par un travail de conviction, a accompagné la jeune fille pour engager la procédure qui semblait s'imposer. Cet épisode a montré tant la capacité de l'encadrement à réagir de façon appropriée que la capacité à étayer également la tutrice, dont la faible expérience ne la prédisposait pas à affronter ce type de situation.

Le chef de centre déplore par contre l'insuffisance des informations transmises en amont par la DRAJES sur des situations particulières qui auraient pu être mieux prises en compte dans l'encadrement des jeunes. Même si l'affectation des cohortes relevait de la responsabilité du niveau central, c'est la DRAJES qui a été identifiée par le chef de centre comme étant (ou devant être) en responsabilité à ce niveau.

Enfin, on peut noter que le module « questions de droits » animé par la PJJ (cf. annexes) aurait pu constituer l'occasion pour certains jeunes d'exprimer des préoccupations, potentiellement graves, mais que l'organisation (modules trop contraints dans leur durée) et le défaut de préparation pour les tuteurs n'ont pas permis de prendre en compte.

Les marges de progression identifiées

Une gestion des transports à l'arrivée inadaptée

Une fois l'équipe installée sur le lieu du séjour, certains encadrants ont dû assurer des navettes pour aller réceptionner et accompagner les jeunes volontaires depuis leur lieu de regroupement (dans les villes

préfectures des départements d'origine). Or du fait d'horaires de car non respectés, les arrivées se sont faites de manière trop rapprochée alors même que les effectifs d'encadrement n'étaient pas disponibles sur place, rendant très complexe l'accueil et l'installation des jeunes.

En outre, cette organisation s'est avérée pénalisante pour les tuteurs qui n'avaient aucune garantie sur la prise en charge de ces déplacements (usage des véhicules personnels pour se rendre sur les lieux de regroupement, puis retour à l'issue du séjour).

Les uniformes, une organisation lacunaire aux effets discriminatoires

À l'arrivée sur site des jeunes, il est apparu très vite que la dotation en tenues était inadaptée au sens où la taille et la corpulence des jeunes n'avaient pas été anticipées. Ainsi, la plupart des jeunes de forte corpulence (assez nombreux sur ce site) n'ont pas pu être correctement dotés, tandis que d'autres devaient se vêtir avec des pantalons visiblement mal conçus. Cette difficulté n'a pu être résolue (partiellement) qu'au terme de quelques jours, contraignant l'équipe d'encadrement à aller rechercher, dans les caves de la DSDEN, les surplus du SNU de 2019. Pour les jeunes concernés, déjà potentiellement stigmatisés du fait de leur corpulence, cette difficulté peut s'avérer préjudiciable à leur intégration et à leur propre perception d'eux-mêmes (même si aucun témoignage en ce sens n'a été recueilli).

Un planning trop serré, créant de la fatigue chez les jeunes et les équipes dès le début du séjour

Le manque de temps morts dans l'emploi du temps a impacté l'ensemble des jeunes et des encadrants dès les premiers jours du centre. Si cela est induit par le cahier des charges du séjour, assez exigeant, il s'agit également d'une position clairement assumée par l'équipe de direction qui considère avoir pour consigne « de ne jamais laisser les jeunes livrés à eux-mêmes ».

De ce fait, la fatigue s'est très vite installée et a conduit l'équipe de direction à introduire quelques moments de souplesse durant la seconde moitié du séjour (levers plus tardifs deux jours + un temps libre en journée). Toutefois, cette expérience a été jugée négative par le chef de centre, constatant une certaine oisiveté des jeunes lors de ces moments libérés (« Il aurait fallu leur proposer quelque chose »).

Un planning insuffisamment partagé avec les tuteurs, qui ne le maîtrisent pas et le subissent

Le planning, trop changeant et peu lisible, a constitué une difficulté impactant le travail des tuteurs. Leur position auprès des jeunes était parfois délicate à tenir du fait de l'impossibilité de répondre à leurs questions sur le planning. Cela a contraint les tuteurs à « improviser » lorsque le planning n'était pas respecté, créant des « temps morts » inattendus :

> *« Sur le planning, il y a des blancs avec des trous parfois et il faut s'adapter / improviser. Le planning est super chargé, mais il y a des blancs quand même » (Tutrice)*

Une circulation contrainte au sein de l'établissement par un système de badges réservés aux encadrants

Cette problématique de badges réservés aux encadrants a fortement contraint la liberté de mouvement des jeunes, et obligeait les encadrants à systématiquement être présents pour ouvrir des portes. De ce fait, l'autonomie des jeunes a été très limitée sur ce séjour, en particulier avec l'interdiction formulée de se déplacer seuls.

Une autre contrainte propre à l'établissement était celle de l'horaire trop précoce du repas du soir (18 h 30) qui ne facilite pas la planification des activités et de la vie quotidienne (notamment pour les sorties).

Une gestion financière inadaptée aux enjeux

Les modalités de gestion financière du séjour étaient inadaptées, dans le sens où les procédures d'engagement des dépenses sur la part des budgets gérée au niveau départemental se sont avérées très lourdes et que les crédits à disposition des chefs de centre (carte de paiement) étaient très limités.

9.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Des modules organisés de façon équilibrée et sur des formats courts et attractifs pour les jeunes, parfois au risque d'en dégrader la qualité pédagogique

Les modules mis en place ont été fortement appréciés par les jeunes pour leurs côtés ludiques / participatifs et intéressants. La pédagogie active a été recherchée dès que possible et les formats courts ont été privilégiés, mais parfois trop courts (45 minutes) au regard des contenus. Certains intervenants ont ainsi dû s'adapter des interventions initialement calibrées sur des temps plus longs, avec pour effet de les dégrader, sans marge de négociation. Outre les modules obligatoires, le programme a alterné entre sorties culturelles, découvertes de lieux historiques, activités sportives, modules sur la citoyenneté, journées en pleine nature, etc.

Un programme conforme aux prescriptions et ancré sur les ressources du territoire

La préparation du séjour, réalisée essentiellement par le binôme constitué du chef de projet départemental et du chef de centre, s'est faite dans une double préoccupation de conformité au cahier des charges et de mobilisation des ressources locales, qu'il s'agisse des associations, notamment d'éducation populaire, que le

chef de projet a amenées à dépasser leurs réticences idéologiques, ou des éléments valorisables du territoire. La journée « défense » a ainsi été organisée autour des sites historiques du département, avec rencontre des jeunes avec un vétéran (aïeul d'un encadrant) dont le nom a été donné à la cohorte. Dans la même logique de mobilisation des ressources locales, un atelier Web radio a été organisé (cf. annexes), animé par une association locale d'éducation aux médias qui a développé ici une pédagogie particulièrement valorisante pour les jeunes.

Cette préoccupation de conformité au cahier des charges, sensible dès les premiers jours, mais également lors du débriefing post-séjour, a pu toutefois avoir comme limite le fait que le directeur ne se soit autorisé aucune marge d'adaptation, notamment en termes d'intensité du programme, y compris lorsque la fatigue des jeunes et des encadrants a pu devenir préjudiciable.

Les marges de progression identifiées

Des temps de relecture des messages clés avec les jeunes peu ou pas mis en place

Malgré la diversité des interventions proposées et également leur qualité, la pratique n'était pas à la relecture des messages clés avec les volontaires. Face à un planning surchargé et un temps libre restreint (30 minutes entre le repas et l'activité en soirée), les activités se sont enchaînées et n'ont pas permis de faire un retour sur ce qui a été appris, découvert ou qui a étonné les jeunes. Les temps de démocratie interne observés ont conforté ces constats, manifestant le faible niveau d'appropriation des contenus des modules par les tuteurs.

Une « mise en route » du groupe sur un mode assez « scolaire »

Les premiers jours du séjour ont été marqués par une préoccupation, légitime, de l'équipe de direction, de mise en route fonctionnelle et de stabilisation de l'organisation (horaires, circulation des jeunes, règles de vie commune, mise en place des rites, logistique des animations…) sans doute au détriment d'initiatives de cohésion générale, celles-ci étant reléguées à l'échelle des compagnies et maisonnées, mais de manière parfois « tâtonnante » du point de vue des tuteurs et cadres. Cette approche s'inscrivait en outre dans la logique de séparation des compagnies pour des raisons sanitaires. Au terme de quelques jours, le chef de centre a convoqué toutes les maisonnées de garçons pour un recadrage assez ferme sur la question de la propreté (chambres, espaces communs et sanitaires). Cette mise en route du séjour a été ainsi fortement empreinte de la culture professionnelle du chef de centre, par ailleurs proviseur de lycée (à plusieurs reprises, et y compris lors de l'entretien post séjour, il utilisait le terme « élèves » pour désigner les jeunes volontaires).

Une absence totale d'initiative des jeunes dans les différents temps du séjour (activités et vie quotidienne)

De façon générale, la prise d'initiatives n'a pas été encouragée chez les jeunes, que ce soit dans la mise en place d'activités en autonomie ou la participation à des tâches de la vie quotidienne. Interrogés sur ce point, les encadrants ont invoqué les contraintes sanitaires comme motif explicatif de cette faible implication des jeunes. La densité du planning et la faible autonomie laissée aux tuteurs en sont d'autres facteurs. Les temps de démocratie interne pouvaient potentiellement être le support de cette initiative, mais, en début de séjour, l'approche encore « tâtonnante » des encadrants en la matière ne permettait pas de concrétiser cette ambition.

9.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Initialement, le nombre de jeunes accueillis était de 120. À cause de plusieurs annulations les jours précédents et de l'arrivée d'un jeune au deuxième jour du séjour, la cohorte était de 115 (62 filles et 53 garçons)

Les jeunes provenaient principalement des 4 départements voisins, dans des proportions proches. Quelques jeunes venaient du département de localisation du séjour (6), notamment ceux ayant déjà effectué leur MIG (inscrits initialement en 2020).

Les jeunes issus d'un quartier prioritaire de la ville étaient une minorité (10) tandis que ceux issus des zones rurales étaient plus nombreux (53). 8 jeunes étaient en situation de handicap (non PMR). Les jeunes en situation de décrochage scolaire sont non connus, les listings n'étant pas fiables de ce point de vue.

Les jeunes ayant réalisé leur MIG en 2020 étaient au nombre de 5.

Moteur de l'engagement dans le SNU

Rencontrer d'autres jeunes, dans un contexte post-confinement et vaincre sa timidité

Pour les jeunes, le principal moteur de l'engagement est de rencontrer d'autres jeunes de leur âge. Pour beaucoup d'entre eux, la période de confinement a été difficile à vivre, notamment du fait de l'éloignement avec les amis et la solitude ressentie, accompagnée d'une cohabitation (parfois peu évidente et forcée) avec les parents. La perspective de passer deux semaines en compagnie d'autres jeunes est un élément fort de la motivation pour s'engager dans le SNU, pour la majorité des jeunes (ceux habitués aux séjours collectifs et ceux qui découvraient).

Plusieurs jeunes confirment leur souhait de vaincre leur timidité à travers ce séjour, pour « s'ouvrir plus aux autres », et connaître une certaine indépendance vis-à-vis des parents.

> *« Je suis très timide, le SNU ça va être une occasion de me dépasser ». (Une jeune volontaire, 15 ans, filière professionnelle)*
>
> *« J'aimerais bien faire des connaissances, partager des choses avec d'autres. » (Un jeune volontaire, 17 ans, filière générale)*
>
> *« Le SNU ça va permettre de revoir des gens, rencontrer de nouvelles personnes… ça donne envie. Partir 2 semaines sans personne que je connais, pour combattre la timidité c'est ma motivation aussi. » (Une jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*

Vivre un séjour sportif, se dépasser

Le SNU motive particulièrement pour son aspect sportif, à la fois pour se mesurer à d'autres jeunes et pour pratiquer du sport, indépendamment de la dimension collective et de compétition. Beaucoup de jeunes sont passionnés de sports et sont inscrits en clubs. Ils souhaitent « se dépasser physiquement », se créer des challenges lors du séjour.

> *« On s'est dit qu'avoir une expérience comme ça et faire du sport, c'est pour moi, je suis une grande fan d'expérience nouvelle et de sport. J'aimerais faire ma MIG en gendarmerie pour voir les bases du métier. » (Une jeune volontaire, 15 ans, filière générale)*

> *« Je ne suis pas venu au SNU dans le but de rencontrer de nouvelles personnes. Mon but c'est le sport et préparer la MIG. » (Une jeune volontaire, 15 ans, filière générale)*
>
> *« J'espère qu'il y aura un peu de compétition entre les compagnies et plus de sports collectifs. Mais je n'ai pas d'attente sur les activités particulières. » (Un jeune volontaire, 15 ans, filière générale)*

S'engager pour la Nation, dans les forces de l'ordre ou les métiers de l'armée

Pour certains jeunes, la motivation première est reliée aux valeurs véhiculées par le SNU. Ils sont en accord total avec les principes de cohésion nationale, de service rendu à la Nation (ou « la patrie ») et souhaitent s'engager à la suite de leurs études dans les forces de l'ordre ou les différents corps qui composent l'armée.

Ils s'engagent ainsi dans le SNU avec l'espoir de découvrir davantage le milieu de l'armée, d'échanger avec des professionnels, et d'y effectuer une MIG par la suite.

> *« C'est un engagement citoyen, c'est important de s'investir dans la vie du pays, et rencontrer des gens différents de nous ». (Une jeune volontaire, 16 ans, filière générale).*
>
> *« Je suis motivée pour m'engager dans l'armée, être utile. C'est fondamental dans le pays ». (Une jeune volontaire, 16 ans, filière générale).*

Motifs de satisfaction

Des activités intéressantes, diversifiées, qui plaisent aux jeunes

Dans ces tout premiers jours du séjour, les jeunes interrogés se disent très satisfaits par les activités. Ils apprécient la diversité des activités proposées à la fois sportives et de découverte du territoire. Les modules participatifs et ludiques sont les plus appréciés (Sortie en mer, Krav maga, Web Radio, …)

> *« J'ai déjà vu [les sites historiques], mais là l'idée c'est de revoir sous un autre angle, avec des gens passionnés et nous on est là en tant que représentants de la Nation ». (Une jeune volontaire, 16 ans, alternante)*
>
> *« Plus on a d'activité, mieux c'est. Tout est intéressant ! » (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*
>
> *« Les activités sont très variées. Le planning promet d'être bien. » (Un jeune volontaire, 17 ans, filière générale)*

Un encadrement bien perçu

Les premières impressions sur l'encadrement sont également favorables, reposant sur la perception d'adultes à la fois proches et bienveillants, dans un cadre clair.

> *« Ce qui est cool, c'est que les tuteurs sont jeunes, on a les mêmes délires, ils rigolent avec nous. » (Une jeune volontaire, 15 ans, filière générale)*
>
> *« On a été très bien accueillis, tout le monde est très sympa. » (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*

Des amitiés naissantes

Les premières impressions relatives aux relations de groupe sont également positives, mettent en évidence une facilité d'échanges malgré les différences voire pour certains, le début de relations de camaraderie ou d'amitié.

> *« Pour l'instant, c'est super, on connait tout le monde de la compagnie et même tous les garçons de l'étage parce qu'on a les douches communes donc on se parle. (…} On a déjà pris les snaps les uns des autres, mais tout le monde habite loin. Les amitiés ne dureront pas longtemps, mais seront fortes parce qu'on va vivre plein de choses ensemble. » (Une jeune volontaire, 15 ans, filière générale)*

Marges de progression identifiées

Enjeux repérés sur le site

Outre la problématique des uniformes inadaptés ou manquants, évoquée précédemment, les encadrants ont témoigné des difficultés organisationnelles liées à l'acheminement des jeunes, qui ont dégradé la qualité de l'accueil.

Pour autant, il semble que ces difficultés n'aient pas été perçues par les jeunes volontaires. Le seul point critique, ou du moins d'étonnement, exprimé lors de ces premiers jours est lié à l'étanchéité des compagnies, mise en place pour des raisons sanitaires, facteur limitant la convivialité et les échanges.

> *« Là je n'ai pas trop compris le concept de maisonnée, mais je sais que je n'ai pas le droit de parler avec les autres, c'est dommage. Je pense que c'est le Covid. Mais je ne sais pas, personne ne m'a expliqué. J'aurais préféré parler avec tout le monde, échanger avec tout le monde ». (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*

9.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé

- Une mobilisation très en amont d'un large cercle de partenaires locaux par le chef de projet, en binôme avec le chef de centre, pour construire un projet de territoire
- Une équipe de direction équilibrée et rassemblant globalement les compétences nécessaires

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une équipe de direction peu impliquée dans la préparation du séjour du fait d'une mise à disposition tardive et une équipe d'encadrement peu au fait du programme

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé

- Un site accessible, central et un internat neuf et fonctionnel
- Un règlement intérieur généralement appliqué (téléphones portables, cigarette, protocole sanitaire)
- Une capacité à donner suite aux problèmes sociaux, lorsqu'ils sont identifiés

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une gestion des transports à l'arrivée inadaptée
- Les uniformes, une organisation lacunaire aux effets discriminatoires
- Un planning trop serré, créant de la fatigue chez les jeunes et les équipes dès le début du séjour
- Un planning insuffisamment partagé aux tuteurs qui ne le maîtrisent pas et le subissent
- Une circulation contrainte au sein de l'établissement par un système de badges réservés aux encadrants
- Une gestion financière inadaptée aux enjeux

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé

- Un chef de centre impliqué dans le choix des équipes d'encadrement, malgré une erreur d'affectation au poste d'intendant
- Un type de management centralisé accepté par les équipes

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une formation des cadres et des tuteurs insuffisante et oubliée rapidement
- Des tensions palpables dès le début du séjour entre les différents encadrants liées à un manque de préparation du séjour en équipe
- Une répartition des rôles peu stabilisée entre cadres de compagnie et tuteurs
- Une gestion RH des congés totalement inadaptée et pour partie inapplicable

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé

- Des modules organisés de façon équilibrés et sur des formats courts et attractifs pour les jeunes, parfois au risque d'en dégrader la qualité pédagogique

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Des temps de relecture des messages clés avec les jeunes peu ou pas mis en place
- Une absence totale d'initiative des jeunes dans les différents temps du séjour (activités et vie quotidienne)

10. Monographie du site 10

10.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Centre sportif départemental*
Implantation du site	*Zone rurale*
Organisation du site	*Espaces extérieurs riches (implantation à l'écart du village, sur un site vallonné et entouré de forêt)*
	Présence d'infrastructures sportives sur site : gymnase, salle de musculation, terrain de foot, de rugby, piste d'athlétisme
Type d'hébergement	*Internat*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*Centre moyen (154 jeunes), 28 encadrants*
Origine des jeunes volontaires	*Départements limitrophes (échelle régionale)*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*6 jeunes préidentifiés initialement dans la cohorte, mais 2 jeunes ayant réellement une problématique de handicap (mental)*
Nb de jeunes décrocheurs	*Non, pas de vision sur les décrocheurs – aucune information à ce niveau-là*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*23 en enseignement professionnel, 3 en apprentissage, 2 en lycée agricole, 1 en établissements spécialisés et 7 inscrits nulle part*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 9 maisonnées de filles, 6 maisonnées de garçons.* *Taille : entre 10 et 12*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 7 cadres de compagnie (1 cadre pour 2, sauf 1 pour 3) Taille : Entre 20 et 24 volontaires (sauf pour la compagnie où il y en avait 3)*
Mixité au sein des maisonnées	Non
Mixité au sein des compagnies	Non
Encadrement	
Recrutement problématique	*Non, mais peu de marge pour sélectionner les « bons » profils. Un abandon de capitaine lors de la formation*
Taux d'encadrement global	*1 pour 6*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*3 encadrants pour une grosse vingtaine de volontaires*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui*
Présence d'une infirmière sur site	*Oui, 24/24*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Pas de partenariat précis : un médecin de village (pour deux consultations, puis l'hôpital à proximité pour une consultation, et deux évacuations sur un autre hôpital pour des blessures musculaires).*

Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Non*
Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Oui*
« Couleur » donnée aux séjours	*Dominante sportive et développement durable*
	Activité ad hoc : visite de chantiers forestiers, séminaire sur les métiers du bois, de nombreuses activités sportives (kayak)
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Culture éducation nationale et éducation populaire, secteur social, en priorité.*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Culture éducation nationale, jeunesse et sport, et armée*
Type de management de la part de la direction de centre	*Collaboratif*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Place dans le planning pour faire émerger des projets : oui*
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	*NSP – périmètres peu clairs entre l'échelon départemental et régional*
Profil du référent départemental	*Inspecteur jeunesse et sport*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Bonne et efficace*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	Pas de temps d'information auprès des familles qu'ils accueillaient (issues d'autres départements), mais temps d'information auprès des familles de leur département pour les jeunes envoyés dans d'autres centres (et disponibilité téléphonique auprès des familles du département).
Modalités d'animation du temps	*Présentiel, visioconférence, information individuelle par téléphone*

10.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Le recrutement anticipé (1er trimestre 2020) d'une équipe de direction expérimentée, aux compétences complémentaires et mobilisées autour d'un projet commun

L'équipe de direction retenue pour le déploiement du séjour sur le centre #10 est caractérisée par des profils complémentaires, émargeant au triptyque des cultures SNU (jeunesse et sport, éducation nationale, armée), fortement ancrée et reconnue localement. La recherche d'un style managérial « plutôt horizontal » est favorisée pour répondre aux enjeux et contraintes de la mise en œuvre du séjour. La pluralité des cultures professionnelles est abordée sereinement, la « plasticité » et l'agilité pour composer avec des professionnels de cultures différentes ayant été un des critères de sélection des membres de l'équipe de direction.

> *« C'est un élément clé, car le projet est insuffisamment structuré pour que le style managérial soit trop vertical : il fallait un pilotage où chacun s'y retrouve et un niveau d'entente suffisamment important pour que ça puisse tenir, car les gens allaient beaucoup donner. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet sur le site #10***

Une collaboration de proximité entre équipe-projet départementale et direction du centre autour de la construction du séjour et pendant son déploiement

L'équipe-projet départementale mobilisée autour du site #10 est étoffée et pluriculturelle. Composée d'une part par des membres du service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (chef de projet,

conseiller sport et référent auprès des familles), de l'inspection académique (une inspectrice académique en charge de structurer et d'animer la relation avec les établissements), et de l'équipe de direction (elle-même pluriculturelle), **l'équipe-projet a travaillé en étroite collaboration et « en totale synergie » autour de la construction du séjour et la définition collective de la « couleur » donnée au projet du site #10** : un accent fort sur la dimension sportive du séjour et une attention de tous les instants à ne pas tomber dans l'écueil d'un centre « scolaire ». Ce travail en étroite collaboration traduit l'importance donnée au principe de cohésion par les différents acteurs du séjour, principe qu'ils tendent à incarner à travers leur collaboration autour du projet.

> *« Les valeurs de cohésion elles vivent aussi dans les aspects d'organisation, dans les temps libres. [Désignant le « QG » de direction où un député, des intervenants, des encadrants échangent] : tout le monde discute, comme s'ils appartenaient à un même projet. Alors que ce sont des gens qui potentiellement ne se rencontrent pas en dehors de ces murs et peuvent avoir des avis divergents » - **Extrait d'entretien avec le chef de projet.***

La continuité et la fluidité du lien entre l'équipe-projet et l'équipe de direction est également identifiée comme un des marqueurs forts du site #10, permis notamment par 1/ le choix d'intégrer au sein de l'équipe de direction un membre du service jeunesse et sport, en lien quotidien avec le chef de projet, 2/ le soutien fort de l'inspection académique aux différentes phases du projet, et 3/ la proximité de l'équipe-projet (présence fréquente sur site). Sur ce point toutefois, les comptes rendus journaliers attendus par l'équipe-projet départementale ont pu parfois être interprétés comme un manque de confiance et/ou un contrôle exagéré par l'équipe de direction.

Un portage important de l'inspection académique, permettant une mobilisation forte des établissements scolaires et un recrutement facilité

Membre à part entière de l'équipe-projet, l'inspection académique et le portage du DASEN ont permis de mettre en place un fort relai auprès des établissements scolaires sur le département (en 2020 et 2021) via la mobilisation des équipes de la vie scolaire et des directions d'établissements pour informer les jeunes, via des visites de l'inspection académique au sein des établissements, ainsi que via l'organisation de réunions auprès des parents. Cette forte implication de l'inspection académique a permis la forte diffusion de l'information auprès des jeunes du département, qui a été rendue visible par les inscriptions (en comparaison avec les départements ne bénéficiant pas du même degré de portage de la part de l'inspection académique). À noter toutefois que ce portage a été moins efficace auprès des établissements privés et des établissements professionnels.

Le co-portage du projet par l'inspection académique : des relais efficaces auprès des établissements scolaires, mais pas auprès des structures d'accueil spécialisées

Si l'implication de l'inspection académique dans le séjour a permis la mobilisation de relai auprès des jeunes inscrits en établissements scolaires, il peut être remarqué que les relais auprès des jeunes en structures spécialisés sont plus limités. Le travail de terrain, plus contenu, pour informer et sensibiliser les acteurs spécialisés (ASE, PJJ, IME) autour du SNU n'a, en effet, pas permis de recruter des jeunes en structures spécialisées dans ce département. Les acteurs de l'éducation spécialisée ont pu, d'autre part, se révéler circonspects quant à la capacité d'accueil et d'encadrement de jeunes en situation de fragilité sociale ou médicale, expliquant leur faible mobilisation.

> *« Pour les jeunes ASE et pris en charge par la PJJ, on a senti une frilosité des acteurs sur la capacité du SNU à les accueillir, à garantir leur sécurité et celle des autres jeunes (…) Les acteurs spécialisés ont été informés et invités, mais il faudrait du cousu main pour les convaincre et pour accueillir ces jeunes, car on ne propose pas un cadre éducatif renforcé (…) On n'a pas d'élément pour donner confiance. Si je suis acteur de l'ASE, je regarde le projet et n'envoie pas mes gamins ici (…) À ce stade on n'a pas la ressource. » **Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #10***

Les marges de progression identifiées

Une tentative infructueuse de « délégation de la gestion du site au secteur associatif – ayant fragilisé le projet en termes de recrutement

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

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

Avec le recul, le portage des ressources humaines par une association tierce aurait présenté, selon l'équipe-projet, d'autres enjeux, notamment en termes d'homogénéité des profils d'encadrants, de distance plus marquée des encadrants avec les principes du SNU et de déconnexion entre l'équipe de direction et l'équipe d'encadrants (risque de trop forte autonomisation des équipes face à la direction).

Des échelons nationaux et régionaux à « contretemps », et entravant le déploiement du projet au niveau local

Les équipes-projets et de direction sont consensuelles sur le constat d'une organisation fastidieuse et notablement complexifiée par la déconnexion existante entre les échelons nationaux et régionaux et les impératifs et réalités du terrain en local.

En premier lieu est pointée une communication difficile et évolutive, perturbant l'organisation du séjour, avec des éléments « instables », descendant au « goutte à goutte », « systématiquement à contretemps » et en incohérence avec les calendriers et priorités locales (à l'instar d'une campagne de communication martelée auprès des établissements scolaires en période de pleine gestion Covid, ou encore de l'organisation d'un REX partenarial dès la fin du séjour). L'absence de contrôle, par l'équipe-projet au niveau départemental, sur les éléments communiqués par l'échelon national auprès des familles est venue impacter l'ensemble de l'organisation, jusqu'à la dernière minute (sur le contenu des convocations, sur les possibilités de désistement, sur la formation de liste complémentaire, sur le décalage des fiches sanitaires…). Cette visibilité limitée et cette communication non concertée sont considérées comme des difficultés majeures pour un déploiement opérationnel « serein ».

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

En second lieu, le système pyramidal de contrôle et de validation est considéré comme un frein important au déploiement opérationnel du séjour. En effet, le système de validation « à tous les étages » et l'autonomie limitée de l'équipe de direction et de l'équipe-projet dans la prise de décision créent un sentiment de faible fluidité avec les services de l'État et d'agilité limitée. À cela la situation sanitaire particulière est venue exacerber les inquiétudes (et donc les précautions) sur l'ensemble de la chaine d'acteurs, participant à l'alourdissement général des processus lors de l'organisation et du déploiement du séjour.

> *« C'est un système très pyramidal, c'est voulu comme ça. Je ne le remets pas en cause. Cependant, il me semble que, quand on met en poste un chef de centre qui a été un directeur de lycée, un adjoint militaire de carrière qui tient la route, qu'on y met un mec de la DD chevronné : on pourrait penser qu'on puisse disposer d'un minimum d'autonomie (…) Il me semble que soit on fait conscience aux gens (sans exclure le contrôle), mais être obligé sans arrêt de demander l'autorisation dès qu'on veut faire quelque chose, c'est pénible. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #10***

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

> *« Les aspects de communication sont limités, alors qu'il y a des outils (ex. : Instagram), il y a un collège à côté, on aurait pu faire une journée portes ouvertes… on aurait pu faire un blog. Il ne faut pas avoir peur de communiquer. »* ***Extrait d'entretien collectif avec les cadres du S#10***

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

> *« D'une façon générale, ceux qui sont là pour orchestrer l'affaire ne sont pas du tout dans la conformité de ce que le terrain représente. » Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien*
>
> *« L'histoire des véhicules de location est parlante, on nous a asséné pendant X périodes de rentrer dans le marché du rectorat, au moment où on a pu faire la demande, le prestataire ne pouvait plus (…) la posture régionale à partir du mois juin c'est de nous laisser aviser, parce qu'ils ne sont pas capables de nous aider. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #10***

Une perte de confiance envers les échelons régionaux et nationaux, renforçant l'incompréhension et un sentiment de frustrations concernant les prérogatives opérationnelles imposées et les circuits de décision à rallonges.

> *« Un élément en particulier a fait perdre en crédibilité la sous-direction SNU : au mois de mars, on apprend qu'ils sont 3 au lieu d'être 20. Il n'y avait personne ! On comprend qu'on ne peut pas compter sur eux. (…) Assez rapidement, on s'est rendu compte qu'à Paris, ils n'étaient pas dimensionnés, idem au niveau régional. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe-projet sur le site #10***

10.3 Gestion des ressources humaines - management

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Une équipe d'encadrants intergénérationnelle et qualifiée, « donnant vie » au projet, et que l'équipe de direction ambitionne de fidéliser

Si le recrutement de l'équipe de direction a été anticipé, bénéficiant des recrutements effectués pour la session 2020, le recrutement des encadrants a présenté de forts enjeux au printemps 2021. Néanmoins, **malgré les difficultés engendrées par l'évolution du modèle initialement arrêté (avec un portage associatif et l'accès à un vivier de professionnels de l'encadrement qualifiés), le recrutement des équipes d'encadrement s'est révélé relativement fluide et efficace :** les candidatures n'étaient pas nombreuses, mais les profils expérimentés permettant de trouver rapidement les effectifs les plus adaptés aux différentes fonctions. La procédure de recrutement s'est déroulée en deux temps sur la base d'un entretien en visioconférence : entre les profils préidentifiés et rapidement associés au projet, et les recrutements plus tardifs (qui ont pu s'avérer plus hâtifs, comme en témoigne une tutrice qui s'est vu proposer une offre d'emploi sans avoir passé d'entretien).

À noter également que le weekend de formation a permis de partager plus en détail la philosophie et les attentes pour chacun des postes de l'organisation, et de réajuster les attributions de poste en fonction des compétences et appétences des encadrants.

> *« Les cadres, les tuteurs, les volontaires sont là et incarnent la chose : c'est eux qui ont donné vie au projet (…) »* ***Extrait d'entretien équipe-projet***
>
> *« Le recrutement est positif : ce sont des personnes qui sont venues avec un intérêt pour le SNU (…) on a eu peu de candidature, mais de qualité »* - ***Extrait d'entretien équipe de direction***

La composition de l'équipe de cadres est caractérisée par des profils plutôt seniors et qualifiés, couvrant un large champ de compétences : retraité de la fonction publique territoriale, fonctionnaire public hospitalier,

directeur de centre social et psychopédagogue indépendant, retraité de la police nationale spécialisé sur la prévention antidrogue, pompier volontaire, animatrice périscolaire et étudiant en STAPS.

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

Au-delà du recrutement pour cette session de « préfiguration », l'enjeu, pour l'équipe de direction est bien de préparer à une pérennisation du dispositif et de fidéliser au maximum les équipes d'encadrants dans un contexte de « rareté » des profils qualifiés. Ainsi, on note que certains choix managériaux ont été faits à la faveur du confort renforcé pour les encadrants et afin de s'assurer d'un respect de conditions de travail agréables (anticipation des transports, priorisation des missions et délégation si nécessaire…)

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

Une coordination en forte proximité entre l'équipe d'encadrement et de direction, éprouvée par la fatigue et la durée du séjour

L'organisation des équipes s'est révélée évolutive, l'équipe de direction indiquant être passée d'une approche très cadrée (en termes de répartition des rôles notamment), à une organisation laissant davantage de marges de manœuvre à l'équipe d'encadrement sur les activités additionnelles et sur les temps libres (en fonction des appétences et compétences de chacun). Pour la direction, l'implication de l'équipe d'encadrants dans le séjour s'est avérée particulièrement nécessaire au regard des profils qualifiés constituant l'équipe et de leur désir de s'investir dans le projet. Ne pas les associer aurait au contraire, constitué une erreur de management et pu alimenter les frustrations des encadrants.

> *« À ce moment-là, on voit qu'on a des gens de qualité (…). Des personnes qui arrivent avec la volonté d'apporter leurs compétences. Ils ont été force de propositions, alors que le projet était créé (…) et ils ont pu s'investir. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #10***
>
> *« Au début on avait fait des grilles un peu rigides, puis on s'est aperçu que les cadres de compagnie n'avaient pas assez de place. Les emplois du temps se font maintenant avec leur concours. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #10***

La coordination entre l'équipe de direction et l'équipe d'encadrant est fluide et agile, marquée par la disponibilité de l'équipe de direction (politique de la porte ouverte, dans le hall d'accueil, dans une salle jouxtant la salle de repos/ de travail des encadrants), par une forte agilité (temps de coordination informels ou collectifs en fonction des besoins) et par l'écoute apportée aux encadrants.

Les marges de progression identifiées

Un enjeu à repositionner les objectifs et le cadre de la formation

L'équipe d'encadrement a participé à trois jours de formation en mai 2021. Réunissant pour la première fois l'ensemble des membres recrutés sur un weekend, cette session proposait des apports théoriques sur une variété de thématiques (valeurs de la république, laïcité, posture de neutralité…) afin de préparer les encadrants à leurs rôles lors du séjour. **Si les interlocuteurs s'exprimant sur le sujet sont consensuels sur les apports de ces trois jours de formation en termes de cohésion d'équipe et de « prise en main » des lieux**, plusieurs pistes d'amélioration sont identifiées afin d'en garantir des apports plus larges :

- **En premier lieu, il convient de constater l'hétérogénéité des attentes concernant la formation**. Ainsi, et de manière volontairement simplifiée, les enjeux de la formation pour l'équipe de direction se situaient sur l'apport de connaissances théoriques et pratiques pour l'encadrement des jeunes ; pour les cadres, la formation devait permettre de travailler concrètement sur l'organisation du séjour ; et pour les tuteurs, la formation devait permettre d'avoir une visibilité complète sur le séjour et les activités. Face à cette hétérogénéité, l'enjeu sera donc de clarifier les objectifs de la formation et de s'assurer d'une vision partagée de ces derniers.
- Deuxièmement, **le contenu de la formation est également source de questionnement**, certains interlocuteurs indiquant un contenu « trop théorique » et « trop déconnecté » des missions concrètes d'encadrement ;
- **Le format, relativement descendant** de la formation, bénéficierait à être revisité pour garantir la participation et la mise en place d'une dynamique « projet » collective ;
- Enfin, est aussi pointée **une formation arrivant trop tardivement** dans le calendrier de déploiement, ne permettant pas d'associer les cadres et tuteurs de manière complètement optimale dans le projet ni d'exploiter pleinement les apports de la formation pour l'organisation du séjour.

> *« La formation des cadres est arrivée trop près de l'arrivée des jeunes, c'est trop court. Pour moi, il faut qu'en mars les cadres soient sélectionnés, et qu'ensuite, chacun ait sa mission, une formation d'un weekend ; et des formations plus spécialisées. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction sur le site #10***
>
> *« On n'a pas été formés à grand-chose : ça n'a servi à rien. Ce n'était pas organisé. On s'attendait à ce qu'ils nous passent le planning, ça n'a pas été fait. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***
>
> *« C'était sur la République, la laïcité, ça ne nous a pas appris grand-chose. C'était beaucoup de blabla, les informations pourraient être passées rapidement, or on passe 4h pour un truc qui pourrait passer en 30 min, dans une salle pas éclairée, on s'endormait (…). Ce n'était pas très pédagogique »* ***- Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***
>
> *« La formation était très théorique et déconnectée du terrain, on était dans une salle dans le noir, on s'endormait un peu (…) les contenus étaient parfois un peu stéréotypés et un peu "too much", notamment sur la psychologie des ados. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***

Un enjeu à clarifier plus encore les périmètres des missions des différentes strates de l'organisation

La question du périmètre des postes et des missions entre certaines fonctions d'encadrement (notamment entre les cadres et les tuteurs) s'est révélée centrale et permanente pendant le séjour. L'organisation des cadres et tuteurs au sein d'une même compagnie, et les différences observées d'une compagnie à l'autre, ont été vectrices d'interrogation sur les périmètres des missions.

L'équipe de cadre indiquait à mi-séjour, avoir une vision encore imparfaite des attentes et du cadre du séjour, peiner à trouver sa place, et être mise en défaut (flou sur les activités, absence de visibilité…). Sur ce point, bien que des clarifications aient été réalisées au fil du séjour, l'appropriation différentiée des périmètres d'intervention selon les individus a pu générer des frustrations au quotidien, en particulier sur les questions de subsidiarité entre cadres et tuteurs.

> *« Soit ils se prennent pour les chefs, soit ils se prennent pour les tuteurs. Ceux qui se prennent pour les tuteurs, au moins ça nous soulage. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***
>
> *« Pendant la formation, ils ont insisté sur l'absence de hiérarchie, mais finalement, on ressent une hiérarchie (…). Une hiérarchie qui ne sert pas à grand-chose : les cadres déforment tout : on gagnerait du temps à voir la direction en direct (…) on essaye de faire passer les messages, mais il y a trop d'intermédiaires. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***
>
> *« Le rôle des cadres n'est pas clair, on a l'impression qu'ils sont en réunion la journée, et qu'ils doivent nous transmettre les informations (…). Ils ne veulent pas faire notre rôle (…). On ne comprend pas la distinction. Ils ne font rien de la journée,*

> *ils sont en réunion toute la journée : alors qu'ils sont payés plus que nous. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***
>
> *« Les cadres sont censés nous remplacer notre jour de repos, mais mon cadre a toujours refusé. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs sur le site #10***

En miroir, il est intéressant de remarquer que se pose **un double enjeu d'adéquation des profils aux périmètres de missions, et de « reconnaissance » de l'équipe d'encadrement** : d'un côté, les cadres qualifiés s'attendaient à être davantage mobilisés sur des questions de conception et d'organisation du séjour (rôle de l'équipe de direction et de soutien), et de l'autre, les tuteurs indiquent le sentiment d'un manque de reconnaissance et de valorisation de leurs fonctions dans l'organisation. La complexité et la « rudesse » du poste de tuteur sont toutefois entièrement partagées par l'équipe de direction, qui déplore, quant à elle, les conditions d'emplois des tuteurs imposées par le niveau national, en particulier sur les temps de prise de poste et de départ de ces derniers.

> *« L'arrivée et le départ des tuteurs est une catastrophe au niveau national ! Ça n'est pas normal qu'on laisse des tuteurs à [Ville] à 22h sans solution pour rentrer chez eux, alors qu'ils se sont levés à 6h (…) Ils n'ont pas pris en compte l'isolement de certains centres (…) Localement, on a trouvé des solutions, ils ont la possibilité de dormir sur le site une nuit de plus avant de repartir, mais c'est une journée double … »* ***Entretien avec l'équipe de soutien***
>
> *« J'en suis arrivée à un stade où j'attends, je ne fais plus rien, je ne prends plus d'initiative. On se sent presque exploité, c'est démotivant... Au début on était à fond, mais on voit les cadres ne rien faire » -* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs***
>
> *« On est multifonctionnel, un couteau suisse. On fait tout. On fait tampons (…). J'ai l'impression qu'ils ont tendance à l'oublier, mais on est un élément essentiel. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs***

Des ajustements contractuels de dernière minute érodant la confiance dès le début de séjour

L'organisation des équipes humaines et la dynamique d'équipe ont également dû faire face, en début de séjour, aux « fausses notes » de l'organisation nationale concernant la rémunération de l'équipe d'encadrement. L'évolution des rémunérations entre l'offre d'emploi et la prise de poste effective des équipes est venue éroder la confiance entre l'équipe d'encadrement et l'équipe de direction dès le départ.

> *« Il y avait un delta de 400 euros entre l'offre et le contrat. Sur le principe de venir à un entretien, et de se retrouver le jour de la signature contraint à signer ou à partir, ça a pu me mettre en difficulté. »* ***Extrait d'entretien collectif avec les cadres***
>
> *« Je me suis posé la question, ça m'a fait réfléchir et ça a mis l'équipe de direction en difficulté. La rémunération n'était pas le seul motif, mais la confiance est érodée. »* ***Extrait d'entretien collectif avec les cadres***
>
> *« La fameuse directive affiche des éléments de rémunération et on apprend deux mois plus tard que les rémunérations ne sont pas les mêmes, et ça, on l'apprend 3-4 jours avant la formation. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Une ambivalence des interlocuteurs sur la question du jour de congé

La gestion du jour de repos obligatoire a questionné les différents interlocuteurs. Absolument essentiel pour certains, ce jour de congé s'est révélé contre-productif pour d'autres, car nuisant à l'intégration dans le séjour, créant pour les encadrants des « décrochements dans le projet » difficiles à rattraper pour la suite et requérant une gestion renforcée pour s'assurer d'un nombre d'encadrants adéquats. On note également que l'isolement du site #10 a empêché de nombreux membres de l'équipe d'encadrement de faire l'aller-retour chez eux, certains préférant rester au centre.

> *« Le jour de repos compensateur tient à la vie d'à côté. Je sais que j'en ai besoin pour aller voir ma famille. »* ***Extrait d'entretien collectif avec les cadres***

> *« La direction est souple pour ceux qui ont des examens, mais d'autres se le sont vu imposer, ça dépendait (…). On devrait pouvoir laisser la latitude, le choix. Pour moi, le jour de congé provoque un trop gros décrochement sur la vision du planning qui change tout le temps, et c'est dur de revenir ensuite. »* ***Extrait d'entretien collectif avec les cadres***
>
> *« Pour moi, ça complique les choses plus que ça les améliore… les roulements sont compliqués. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de soutien***

10.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Un site « idéal » et une équipe permanente facilitatrice pour un déploiement efficace et efficient du séjour

Le séjour de cohésion sur le site #10 s'est déroulé dans un centre sportif départemental, au sein d'un parc naturel régional et donc relativement éloigné de toute métropole. Le site est agréable (arboré, à proximité directe avec une forêt et des espaces verts), l'infrastructure bénéficie de nombreuses infrastructures sportives sur site (gymnase, piste d'athlétisme, salles de musculation, terrain de foot, de rugby, de basket…), et est dédiée à l'accueil et l'hébergement d'équipes sportives (internat et self sur site). La coordination avec les équipes de gestion administrative du site et d'accueil (services du self, service de nettoyage, de gestion de la literie…) est particulièrement saluée par les équipes de direction et de soutien.

> *« On a la chance d'avoir une grande réactivité du centre sportif. Si on était au CREPS ou à l'INSEP ça aurait été plus compliqué, il y a une astreinte du cuisinier. Ils sont là, ils s'adaptent à nos horaires : c'est le grand luxe. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

La coordination avec le centre d'accueil du site #10 a également permis d'anticiper et de dépasser les difficultés administratives rencontrées par les autres pour l'achat du matériel nécessaire à l'accueil des jeunes (cf. section sur la complexité des démarches d'achat) en déléguant au centre l'achat de matériel de sport, de filet à linge, de matériel « covid » et anticiper les difficultés administratives.

> *« On avait une relation de confiance avec le centre, assez forte pour qu'ils fassent les achats pour nous et nous les refacturent derrière. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Focale sur le choix d'une formule « all inclusive » pour le site

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

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

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

Ainsi, que ce soit en termes de simplification des processus, de disponibilité des infrastructures, de facilité de réponses aux besoins ad hoc quotidiens, ou encore d'un point de vue de l'efficience budgétaire, ce choix s'est révélé pertinent sous de nombreux points de vue.

Une gestion logistique « sous-contrôle » et anticipée

Le référent logistique sur le site #10, ayant participé à un séjour de cohésion sur un site préfigurateur en 2019, bénéficiait d'un retour d'expérience formateur, en particulier sur les écueils logistiques concernant les transports.

> *« En 2019, ils ne savaient pas ce qu'il en retournait. La logistique, l'accueil, c'était zéro pointé, la récupération par voie ferrée n'est pas terrible, on avait reçu des jeunes de 17h30/18h, jusqu'à 3 heures du matin, qui n'avaient pas mangé, on n'avait pas prévu de diner… et le lendemain ils étaient debout à 6 heures. J'avais été déçu de l'organisation, mais ce n'était pas dû à l'équipe d'accueil. La logistique de transport, c'est un bazar innommable. »* ***Extrait d'entretien avec le référent logistique***

Fort de cette expérience, une forte attention et anticipation a été accordée sur le site #10 à la logistique, d'autre part facilitée par l'organisation resserrée sur le périmètre régional du séjour de cohésion. De fait, l'arrivée des jeunes a été gérée avec succès, les tuteurs ayant été envoyés en minibus sur les points de rendez-vous et deux navettes ayant été organisés.

Un arbitrage illustratif : la mobilisation de moyens logistiques pour gérer l'ensemble des déplacements de l'équipe d'encadrants et des jeunes

Pour faciliter l'organisation du séjour et les déplacements de l'équipe d'encadrants, le site #10 s'est équipé de deux minibus sur l'ensemble de la durée du séjour et a mobilisé une entreprise locale de déplacement en car pour l'ensemble des déplacements avec les jeunes. De la même manière que pour la formule « tout compris » du centre d'accueil, le choix initial se portait davantage vers la location de voitures individuelles, mais il est rapidement apparu plus économiquement avantageux et plus pratique pour la gestion des équipes de s'équiper (réduction de la fatigue des encadrants sur ces missions d'acheminement vers et en dehors du centre), ce qui s'est révélé pertinent au regard de l'ensemble des déplacements non anticipés réalisés dans les faits (vers les hôpitaux par exemple).

> *On a loué deux véhicules, deux minibus et une voiture légère à demeure au centre. Les tuteurs ont été envoyés en minibus, on avait organisé deux navettes (…). Ça a très bien fonctionné. Au départ, on était dans l'idée de louer des voitures individuelles qu'ils auraient conduites, mais ça revenait finalement moins cher de penser « minibus », que l'entreprise est venue nous livrer à demeure. »* ***Extrait d'entretien avec le référent logistique***

Un règlement intérieur et un protocole sanitaire partagés et ajustés aux enjeux locaux

Le règlement intérieur, défini et présenté en ouverture du séjour, a décliné le protocole national dans ses grandes intentions, avec une marge d'ajustement au fil du séjour :

- L'usage des téléphones a été permis de 18h à 20h, puis allongé jusqu'à 22h pour laisser la possibilité aux jeunes de contacter leurs parents. Le reste du temps, les téléphones sont restés consignés dans des boites gardées par les encadrants. Les jeunes ont globalement adhéré à cette règle et indiquent un intérêt pour la création de liens. Seul bémol ayant mené à l'allongement de la mise à disposition des téléphones : la communication avec les parents.
- Du fait de l'absence de jeunes fumeurs sur site, le règlement n'a pas eu à être appliqué. Un jeune fumant la cigarette électronique était toutefois accompagné quand de besoin, et une attention particulière à l'attractivité de la cigarette électronique auprès des autres jeunes était accordée par les encadrants.

Pour ce qui concerne le protocole sanitaire, il a été globalement bien respecté, avec un port du masque obligatoire en intérieur lors des modules et activités animés par des intervenants externes. L'équipe de direction pointe sur ce point une difficulté quant au test des jeunes, le test n'étant pas obligatoire en amont du séjour et les parents ayant la possibilité de refuser les autotests à l'arrivée (pour les jeunes n'ayant pas présenté de test PCR). Sur ce point, le brassage des jeunes dans les bus d'acheminements et la possibilité laissée de refuser le test ont constitué pour l'équipe de direction deux incohérences majeures impactant l'organisation et le respect du protocole sanitaire par les jeunes ensuite. Aucun cas n'a toutefois été identifié sur le site #10.

Les marges de progression identifiées

Un flou sur le planning impactant l'ensemble de l'organisation et « affectant » le moral des encadrants

La flexibilité requise de l'organisation pour ajuster l'emploi du temps aux intervenants, aux conditions climatiques, aux visites officielles ou encore aux imprévus, est venue éprouver l'équipe d'encadrement. La visibilité au jour le jour des activités, les ajustements perpétuels et « loupés » qui en découlent (jeunes en retard aux activités, tenues non adaptées, intervenants refusant certains jeunes du fait de ce retard et créant des

temps de « latence » à surveiller, etc.) ont mis en défaut les encadrants dans leur relation avec les jeunes, en forte demande sur l'ensemble des éléments.

> *« L'équipe de direction, d'encadrement, renvoie du flou, alors qu'en parallèle, on appelle au cadre. C'est schizophrénique, et c'est une perte de crédibilité auprès des jeunes. »* ***Extrait d'entretien collectif avec les cadres***
>
> *C'est une charge mentale de tous les jours : tu te couches, les petites te demandent ce qu'on fait, et on ne sait pas. Ça tend les nerfs… tous les cours artistiques, tout a été annulé, car ils avaient oublié que [intervenant] arrivait (…) Les jeunes en ont marre qu'on leur dise un truc et que, finalement, ce n'est pas ça. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs***
>
> *« C'est trop grosse charge mentale, j'aimerais que ça soit plus organisé. J'en suis arrivée à un stade où j'attends, je ne fais plus rien, je ne prends plus d'initiative, parce que je ne sais pas ce qu'il va se passer. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs***

Des besoins renforcés sur le volet logistique, accentués par la complexité des processus administratifs

Outre une certaine lourdeur administrative (concernant l'activation de la carte achat, l'obligation de passer par groupements d'achats, l'inadéquation de la procédure de validation des devis…), les interlocuteurs pointent des besoins de soutien logistique renforcés, notamment sur les dimensions administratives, de secrétariat et de communication auprès des parents.

> *« Je regrette beaucoup la lourdeur avec laquelle la région travaille. Par exemple pour la livraison de la marchandise et les réceptions partielles, on demande un certificat administratif en plus, c'est de la paperasserie, on a mieux à faire. (…) On nous impose de passer par des groupements d'achats publics : pour les fournitures administratives, il faut passer par l'UGAP, mais il faut que j'aie un numéro client que je n'ai pas et j'ai rapidement été bloqué … On a trouvé la solution en passant par le centre qui a acheté avec son numéro client, et qui nous refacture (…). On voudrait malgré tout avoir la main pour faire travailler les fournisseurs locaux… (…) On impose une organisation régionale et un format aux prestataires alors qu'ils ont leurs propres logiciels et ne vont pas le faire l'effort de se mettre au format régional ! J'ai dû reprendre tous les devis pour que ça passe au niveau Chorus. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

En particulier, la chaine budgétaire et comptable ne semble pas adaptée à l'agilité nécessaire pour le centre, car induisant des délais certains et réduisant les marges de manœuvre pour l'équipe de direction du séjour. Pour l'équipe-projet et l'équipe de direction, le fonctionnement administratif devrait faire l'objet d'une révision profonde pour fonctionner avec une régie indépendante.

> *C'est très lourd, c'est usant et on est à la merci… faut attendre. Faut attendre, c'est bien, mais en attendant les activités sont là, et on n'a pas le matos. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***
>
> *« On sait que ça va poser des problèmes de fonctionnement : on a fait remonter d'innombrables crashs sur la chaine budgétaire et comptable, on dit que ça ne peut pas être possible, que ça ne peut pas fonctionner, que ça ne peut pas être fait sans des mesures parallèles, que c'est une perte de temps et d'épuisement… mais on n'a pas été écouté (…). Il faut une régie autonome : le système budgétaire mis en place cette année est impensable : il faut une régie autonome et un budget. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet départementale***

Focale sur un aspect structurellement défaillant : la gestion des uniformes

Pour l'équipe de direction, la gestion des uniformes a constitué un enjeu majeur, un nombre certain de jeunes n'ayant pas pu être vêtus. Comme partout, des solutions « alternatives » ont été cherchées : mobilisation de vieux stocks de la police nationale, achat dans des magasins… mais sans toutefois résoudre entièrement cette première difficulté. Deux pistes d'amélioration sont identifiées par les interlocuteurs sur ce point :

- Stabiliser un protocole où la taille est prise au moment où le volontaire s'inscrit pour garantir des stocks adaptés lors des temps de distribution ;
- Capitaliser sur le savoir-faire de l'armée sur cet aspect logistique en particulier, en leur confiant ce volet de l'organisation des séjours

Un besoin réaffirmé en termes de soutien psychologique et social

Le site a fait face à de nombreuses situations sociales « fragiles ». Certaines activités ont été particulièrement saluées pour avoir permis l'expression (par divers moyens) d'une parole importante (sur du harcèlement, sur des situations de mal-être, sur des situations de violences…) à l'instar des ateliers sur le droit de femmes, des activités théâtre. Or, le nombre « non anodin » de jeunes identifiés comme ayant des fragilités, combiné à l'absence de professionnels en capacité d'accompagner, à court terme, cette parole, a constitué un enjeu de taille pour les équipes d'encadrants. Ces derniers ont pu en effet se sentir désemparés face à certaines de situations, et ce malgré la présence en continu d'une infirmière sur site.

> *« Il faudrait quelqu'un pour aider à la prise en charge de certaines situations. Il y a une gamine qui s'est sentie mal, elle s'est écroulée dans l'escalier, on a prévenu les parents. La fille ne voulait pas leur parler parce qu'elle était placée en foyer et qu'on ne le savait pas. (…) Elle retournera en foyer, d'autres vont retourner dans leur famille, on a une gamine qui a dit avoir subi un viol (…) Je ne crois pas que ce soit contre-productif, mais le fait qu'il y est ce degré de libération de la parole et qu'il n'y ait rien derrière, ça m'interroge. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Au-delà de l'enjeu d'accompagnement immédiat de ces situations (capacité d'écoute et de compréhension, accompagnement psychologique des jeunes s'exprimant sur ces sujets sensibles), le flou sur le déclenchement des procédures de signalement (par le chef de centre) et le peu de visibilité sur les interlocuteurs à mobiliser et le suivi effectif de ces jeunes interrogent unanimement les interlocuteurs rencontrés.

> *« On a quand même des gamins, qui, à la suite d'un atelier sur les stupéfiants et les violences, à un atelier sur le droit des femmes, ou à du théâtre, font des malaises. C'est un choc des réalités. Il nous manque un soutien psychologique aujourd'hui. Il y a des sacs à dos lourds à porter, on fait naitre des trucs, des prises de conscience, des malaises, mais après, on en fait quoi ? »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Une taille de centre trop importante pour faire du qualitatif ou assurer l'adhésion de jeunes « non-volontaires » dans le futur

Présageant des enjeux de pérennisation des séjours de cohésion, les équipes de direction et de projet questionnent le modèle aujourd'hui proposé. Pour ces dernières, le passage du SNU d'un format de volontariat à un format obligatoire nécessitera soit de revisiter profondément le programme (pour se concentrer sur les éléments les plus disciplinaires et cadrés), soit de revisiter la taille des unités (pour aller vers des effectifs plus restreints). Ainsi, pour conserver la dimension qualitative et « engageante » du séjour de cohésion, réduire les effectifs des cohortes apparait comme une option à considérer.

> *« Je voudrais insister sur les unités à taille humaine. Si sur ce centre on avait 80 gamins, on arriverait à faire beaucoup plus de choses, de manière plus qualitative que ce qu'on voit. À cette taille, on pourrait envisager un SNU obligatoire (…). Mais si demain on se retrouve à 150, ça sera que du paramilitaire basé sur la discipline. Ça va devenir compliqué, et ça ne sera pas aussi fun. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

10.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Des axes pédagogiques pertinents

En « ordre de marche » dès janvier 2020 (car initialement recrutées et déployées pour la session 2020 du SNU), l'équipe-projet et l'équipe de direction ont bénéficié d'un temps rallongé pour faire mûrir le projet et affiner la « moelle éducative » du séjour. Les 3 axes forts du séjour de cohésion (engagement, mémoire et environnementaux) sont en cohérence avec la localisation du site et le contexte local de déploiement (proximité d'une ville martyre de la Seconde Guerre mondiale, localisation dans un centre naturel régional…). Cette adéquation entre « couleurs du séjour » et contexte local a permis, en miroir, de nourrir l'emploi du temps d'intervention de qualité et en cohérence avec ces axes (intervention d'une fille de déportée, visite d'un chantier forestier et apprentissage des enjeux des filières bois en tension, séminaire sur l'eau…).

> *« Pour le choix de nos axes : je pense que quand on amène les jeunes sur la nécessaire préservation du patrimoine naturel, il y a des choses qui ont du sens »*

Focale sur les ajustements opérés pour la cérémonie quotidienne du lever des couleurs

Au-delà des axes pédagogiques relativement « incarnés » dans le séjour, l'équipe de direction a revisité la cérémonie quotidienne du lever des couleurs. En effet, après le lever des couleurs, et le chant collectif de l'hymne national, un ou une volontaire (identifié la veille et ayant été accompagné pour préparer son intervention) partage avec ses homologues la lecture d'un texte ou d'un poème. Lors de notre présence sur site, c'est un passage d'un des discours de Victor Hugo qui avait été ainsi lu. Cet ajout permet :

- d'une part de « donner du sens », plus encore, à cette cérémonie, en offrant à la réflexion un élément nouveau. Les compagnies avaient ensuite l'opportunité de revenir collectivement sur le texte de la matinée et d'en discuter et débattre lors des temps de démocratie interne en soirée ;
- d'autre part, de valoriser un des volontaires par cette démarche (le « volontaire de la journée »), et de lui permettre de travailler sur ces compétences de prise de parole en public notamment

> *« Chanter la Marseillaise, oui, mais je me plais à penser que le fait de leur expliquer La Marseillaise ou un texte apporte encore plus »*

L'accent fort sur les activités sportives, à la plus grande satisfaction des jeunes

Le site #10 se distingue par le choix clairement assumé d'un séjour de cohésion donnant une place majeure aux activités sportives, à la plus grande satisfaction des jeunes. Permis d'une part par les infrastructures sportives, nombreuses sur le site (originellement dédié à l'accueil d'équipe sportive en préparation), et d'autre part par la forte « culture sportive » au sein des membres de l'équipe de direction, cet axe fort s'est traduit au quotidien, par une offre variée, accompagnée ou informelle, à destination des jeunes volontaires, mais également de l'équipe d'encadrants. Cet axe aurait, selon l'équipe de direction, dû être plus encore poussé pour rencontrer la satisfaction des jeunes, en intégrant des activités sportives de plein air (randonnée, bivouac, expédition…).

> *« Après une semaine, je ferais différemment. Il y a deux jeunes qui m'ont dit qu'ils avaient envie de sortir du centre. J'en arrive à me dire que ce qui pourrait être bien, c'est d'avoir le centre comme camp de base, et de graviter autour avec des activités, d'aller faire du bivouac à l'extérieur » - **Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Un emploi du temps ajusté et flexible, sacralisant des temps de respiration et jonglant avec les disponibilités et « surprises » quotidiennes

La flexibilité de l'emploi du temps, bien que source d'incertitudes et de stress parfois pour l'équipe d'encadrement, s'est également révélée une véritable plus-value au fil du déploiement du séjour, notamment lorsqu'il a fallu « relâcher la pression » pour les jeunes. De fait, les weekends ont pu être allégés et des activités mutualisées afin de favoriser les espaces de temps libre, les temps de sommeil et de calme. Ces ajustements et l'attention laissés à la « respiration » des jeunes sont salués par les différents interlocuteurs s'exprimant sur le sujet.

Des intervenants connus et reconnus, sélectionnés pour leurs apports pédagogiques et sportifs

Les différents modules proposés ont respecté le cahier des charges national et permis de laisser une place conséquente aux « couleurs » du site. Les activités proposées ont, dans leur ensemble, été appréciées par les jeunes volontaires. Les intervenants ont été dument sélectionnés par l'équipe de direction afin de garantir un accompagnement de qualité (en particulier sur les activités sportives). Concernant les autres modules, les efforts en termes de pédagogie sont salués. Les modules sur la résilience et le devoir de mémoire ont été largement appréciés (apprentissage de l'alphabet phonétique, des techniques de camouflage, du rationnement sur terrain de combat, des stratégies militaires à l'aide d'un plateau de jeu…). Sans surprise, les

modules les plus descendants, les plus longs et les plus « scolaires » ont été les moins appréciés par les jeunes. Ici, le faible nombre de salles de configuration « scolaire » au sein du site semble avoir joué (à la marge) en faveur d'interventions dynamiques et interactives.

> *« Ils ont accroché à tout. Sauf l'intervention sur l'eau, qui n'était pas interactive. La salle était sombre, l'intervenant ne faisait que parler. Le cyberharcèlement, ils ont adoré, il y a certaines personnes qui ont pris la parole ; l'armée de terre et l'armée de l'air, ils ont accroché, il y avait une présentation des métiers et dangers de l'informatique, pour les sensibiliser, le devoir de mémoire, ils ont accroché aussi. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur***

En outre, les interventions d'organisations associatives locales sur la thématique de l'engagement, associées au forum de l'engagement, ont permis d'approfondir cette dimension du séjour. Il convient de noter toutefois sur ce point que la journée d'intervention sur la MIG semble avoir été surévaluée en termes de durée, d'autant plus que la majorité des jeunes détenaient déjà les informations transmises.

> *« L'intervention sur la MIG a été une journée interminable pour eux, et ça n'a servi à rien. Ils avaient déjà les informations (…) Ils étaient tous lessivés »* ***- Extrait d'entretien avec un tuteur***

Les marges de progression identifiées

La problématique de la mixité de genre, freinant l'esprit de cohésion et de cohorte

L'organisation en compagnie non mixte en termes de genre sur le site #10 est perçue comme une « faille initiale » à éviter dans une logique de reproduction, car freinant la dynamique de cohésion sur site et nourrissant les frustrations quant à des rencontres qui ne se font pas, ou plus difficilement, une majorité des activités étant programmée au sein d'une même compagnie. Bien que cet enjeu ait rapidement été appréhendé par l'équipe de direction, et que des ajustements de l'emploi du temps et des activités aient été réalisés pour favoriser les temps inter compagnies, ce point reste une des limites principales de l'organisation selon les jeunes.

Une marge d'amélioration sur la coordination avec et entre les intervenants externes

Un enjeu est identifié concernant l'articulation et la coordination entre les intervenants. Les intervenants rencontrés semblent avoir préparé leur intervention en « silo », en lien avec l'équipe de direction, mais demeurent dans une logique d'intervention « unique » sans intégrer le projet SNU, plus largement, le projet SNU, ni faire « partie intégrante » de l'équipe. En particulier, un manque de coordination entre l'équipe d'encadrants et les encadrants sportifs est pointé comme une marge d'amélioration pour assurer la continuité des activités.

Des interventions qui gagneraient à passer le pas de la certification

Si les interventions ont, dans l'ensemble, été saluées pour leur qualité, un pas qualitatif supplémentaire pourrait être passé, selon les interlocuteurs rencontrés, pour tendre vers une reconnaissance des acquis des jeunes pendant le séjour. Ainsi, les modules « secourisme » par exemple, bénéficieraient à aller jusqu'à la délivrance du PSC1 afin de valoriser les acquis et de renforcer les apports du SNU pour le jeune volontaire.

En termes de contenu des interventions, plusieurs « trous dans la raquette » identifiés

Sur le contenu du séjour sont identifiées plusieurs thématiques « absentes » qui, pour les interlocuteurs s'exprimant sur le sujet, pourraient s'avérer pertinentes dans une future maquette :

- Un volet « culturel » sous-représenté dans les modules, pour lequel les cadres ont pu se mobiliser lors des temps de respiration laissés
- Le sujet de la sexualité n'a pas été abordé, et pourrait constituer un miroir pertinent à l'intervention saluée sur le genre (sexisme, homophobie…)

> *« Il manque quelque chose sur la sexualité, il y en a plein qui n'a pas pu s'exprimer, écouter (…). On devrait prendre plus de temps sur le sujet, alors qu'ils se posent plein de questions. »* ***Extrait d'entretien avec une tutrice***

- Enfin, une intervention spécialisée sur les fragilités psychiques et les maladies psychiques gagnerait à être intégrée dans le séjour, afin de sensibiliser les jeunes sur ces pathologies. Ce sujet semble d'autant plus important que la question du handicap, et du handicap psychique a été peu abordée sur le site, du fait de l'absence de jeunes rencontrant ces problématiques

> *« Par rapport au volet psy, ça serait bien d'avoir une psychologue sur site. Ça permettrait de faire de la sensibilisation sur la maladie mentale, sur ces pathologies. Être citoyen c'est aussi être sensibilisé et comprendre ça. Ça manque de pouvoir toucher ces sujets. Être citoyen, c'est aussi aborder ça. »* ***Extrait d'entretien collectif avec des tuteurs***

10.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Le site #10, qui devait accueillir 172 volontaires en a finalement fait participer 154 à la suite des désistements de certains en amont du séjour et aux abandons (au nombre de 3). La cohorte initiale comptait plus de filles (100 soit 58%) que de garçons (72 soit 42%). Les jeunes sont originaires des départements limitrophes de la région. Parmi, l'effectif, 3 jeunes avaient déjà effectué leur MIG.

Parmi l'ensemble, on compte 7 décrocheurs ou inscrits nulle part, une majorité en enseignement général (118, soit 77 %), 15% (23 jeunes) en enseignement professionnel, et une faible minorité en apprentissage (2 %, soit 3 jeunes) et en lycée agricole ou spécialisé (2 %). Parmi la cohorte finale, 2 jeunes étaient en situation de handicap. 4 vivent dans un quartier prioritaire de la ville tandis qu'une majorité de jeunes vient de zones rurales (94, soit 61 %).

Des bases de données non consolidées et présentant des incohérences

Au moment de l'étude, l'équipe-projet départementale émet un premier constat et de premières difficultés quant à l'utilisation des bases de données des effectifs du site #10. Cette dernière présentait en effet de nombreuses incohérences concernant deux variables en particulier : la question de la scolarisation du jeune et la situation de handicap. En effet, après avoir recroisé avec les familles, des informations manquantes ont pu être interprétées, pour la première variable, comme des jeunes « en décrochage » ou « inscrits nulle part ». Pour la deuxième variable (jeune en situation de handicap), le travail de vérification de l'équipe-projet afin de s'assurer d'une prise en charge adéquate de ces jeunes a permis de révéler que sur les 6 jeunes inscrits dans cette catégorie, 4 ne présentaient, selon les familles, aucun handicap (ni mental ni physique). Au-delà de ces exemples, les incohérences identifiées sur ces deux variables éclairent un enjeu de consolidation et de fiabilité des données des effectifs et appellent à de nombreuses précautions quant à leur utilisation.

Moteur de l'engagement dans le SNU

Une envie de « vie en collectivité » et de « coupure », démultipliée dans le contexte de crise sanitaire

Que ce soit parce qu'ils n'ont jamais eu ce type d'expérience, parce qu'ils souhaitent dépasser un problème de timidité, ou par un sentiment d'isolement particulièrement exacerbé par la crise sanitaire et les différentes vagues de confinement, quand ils évoquent les raisons de leur engagement dans le séjour de cohésion, les jeunes volontaires se rejoignent de manière quasi unanime sur une envie d'expérience collective et de rencontres nouvelles. Les valeurs de cohésion et de vivre ensemble semblent avoir particulièrement résonné pour certains. En outre, l'envie de « coupure » avec un quotidien devenu pesant, et d'éloignement avec un cercle familial et social est également évoquée, des jeunes évoquant le SNU comme une expérience permettant un « renouveau » ou une « respiration » nécessaire.

> *« Ce séjour m'a fait sortir de la routine, c'est une vraie coupure avec des rencontres de nouvelles personnes. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière générale***
>
> *« C'est une jeunesse qui est malmenée, il y a des choses qui ressortent, en nombre. Sur 150, on a bien entre 15 et 20 qui ne sont pas bien du tout et qui ont des trucs lourds à partager. Ça fait d'autant plus que ce sont des volontaires relativement favorisés, en tous cas, on peut le penser. Je n'ignore pas que certains problèmes touchent toutes les strates. Mais quand on est à 15 dans un appartement, ce n'est pas comme quand on est à 3. Et là, je les vois fatigués, pessimistes, ça traduit quelque chose. On ne leur amène pas beaucoup de rêve. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***
>
> *« La crise a beaucoup joué pour la motivation. Il y a en a, ça les a détruits. Ils font des crises d'angoisse, ils sont devenus paniqués, j'ai l'impression que ça leur a retourné le cerveau… (…) On est allé faire du canoé, et ils avaient l'impression d'être dans Koh Lanta, ils ne peuvent pas passer une journée sans faire du sport. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Des jeunes en recherche de « cadre », venus pour l'aspect militaire du SNU et pour sortir de leurs « zones de confort »

L'envie de découverte de l'uniforme et la recherche d'un cadre et d'une rigueur militaire figurent également parmi les principales motivations de l'engagement ; certains jeunes témoignant avoir cru s'inscrire à un véritable service militaire.

> *« On découvre petit à petit que ce n'est pas militaire, mais qu'il y a énormément de jeunes qui veulent cette rigueur. La plupart sont venus en pensant que c'était un service militaire : il y en a une qui est partie en disant que si c'était ça, elle serait partie en colo. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur***
>
> *« On m'avait dit que ça serait comme l'armée, mais pas trop sévère, qu'on assisterait à des conférences, que ça nous aiderait sur l'orientation, la découverte de métiers différents. Cela me plaisait. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***
>
> *« Il y a des jeunes qui voulaient un vernis militaire plus présent (…) dans une version améliorée du SNU, ils auraient voulu organiser un raid, une marche de synthèse avec bivouac pour répondre à ces aspirations. »* ***Extrait d'entretien avec l'équipe de direction***

Un engagement « pour le CV » et « Parcoursup », mais également pour conforter ou infirmer une envie professionnelle

Enfin, un nombre conséquent de jeunes identifiaient le SNU comme un tremplin et une opportunité en vue d'une carrière ou d'une orientation future. Que ce soit pour compléter un CV, pour se différentier d'autres jeunes quand viendra le temps des orientations sur Parcours sup, mais le plus souvent pour confirmer une envie d'engagement professionnel dans l'armée, la gendarmerie ou chez les pompiers, les jeunes se sont inscrits pour découvrir ces métiers et filières et préparer leur avenir.

Motifs de satisfaction

Un séjour vecteur de bien-être et de renouveau pour les jeunes volontaires

La combinaison de l'apprentissage de la vie en collectivité, des émulations sociales permises par la rencontre et la découverte de nouvelles personnes et de l'intensité des activités sportives, s'est révélée une « formule gagnante » pour de nombreux jeunes indiquant un mieux-être. Parce qu'ils ont pu dépasser certaines peurs (que ce soit en termes d'intégration dans un groupe, et d'éloignement sur une période relativement longue d'avec leur famille), parce qu'ils se sont ouverts aux autres et révélés à eux-mêmes dans un cadre qui se voulait rassurant et bienveillant (certains indiquant leur surprise d'avoir été « capable de s'intégrer » et de créer des liens forts aussi rapidement), parce qu'ils ont pu, également, poser des sujets difficiles sur la table et bénéficier d'une écoute attentive de la part des encadrants, les jeunes témoignent d'un séjour de cohésion qui leur a « fait du bien », ou encore qui s'apparentait pour certain à « une thérapie ».

> *« Le SNU, c'est comme si on les avait « reset », c'est comme une étape pour les remettre en route. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur***

Ainsi, les motifs de satisfaction par les jeunes sont de plusieurs ordres :

- La variété des activités et la possibilité de faire beaucoup de sport, véritable « exutoire quotidien »

> *« J'aime vraiment faire du sport : j'ai besoin de me dépenser, de faire plein d'activités avant le soir (si je n'ai pas fait de sport la journée, je ne dors pas…) surtout les sports en collectivités, j'adore. Au lycée, on en fait, mais c'est toujours les mêmes. Après tout ça, j'aimerais bien aller dans une salle de sport. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

- L'écoute apportée et de la possibilité de « dire » et « poser les sujets » dans un cadre rassurant et bienveillant

> *« Ça m'a beaucoup aidé, je suis concernée par ça : ça m'a ouvert les yeux sur une situation où je me suis reconnue dans les témoignages. J'ai toujours été harcelée, et quand tu arrives devant, tu ne peux pas en parler. J'ai suivi des ateliers écritures de rap, j'ai pu écrire des choses que je n'arrivais pas à dire. On a aussi parlé de viol conjugal : l'une des filles présentes était en état de choc. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

- L'ouverture sociale, l'esprit de cohésion trouvé sur le site et la découverte de soi et de ses capacités

> *« Je retiens surtout l'ouverture grâce au séjour. Je me suis fait des amis que je n'imaginais pas du tout par rapport au premier regard que je pouvais avoir sur eux. Le fait qu'on ne vienne pas du même endroit, qu'on soit obligé finalement de s'ouvrir, ça apprend à apprendre pleins de choses sur les gens et de tisser des liens. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière générale***

Un uniforme et un cadre faisant l'unanimité auprès des jeunes

Les volontaires sont également consensuels sur l'uniforme comme outils de cohésion, facilitateur de rencontre entre jeunes et marqueur fort du séjour selon eux.

> *« On est tous très différents, mais le fait de porter l'uniforme gomme en partie ces différences. On découvre avec ces nouvelles rencontres des domaines d'intérêts en commun, des styles de musiques, des sports qui nous rassemblent… »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière générale***
>
> *« Le fait d'être habillé pareil, il y a une différence, il n'y a plus de paraitre. Quand on parle à des gens, ils sont comme nous, on apprend à la connaitre de l'intérieur alors qu'à l'école on juge. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 16 ans, filière générale***
>
> *« Je pensais que ça serait plus strict quand on m'avait dit qu'on chanterait la Marseillaise le matin. Je comprends qu'on le fasse, je trouve ça beau. J'apprécie le lever des couleurs, la cérémonie, qu'on soit en rangée, qu'on chante tous… »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière générale***

Marges de progression identifiées

Trois pistes d'améliorations et marges de progression sont principalement identifiées par les volontaires sur le site#10.

En premier lieu, les jeunes ont été témoins des difficultés d'organisation et de l'ajustement perpétuel de l'emploi du temps. Dans une version future, ils appellent à clarifier et communiquer avec plus de transparence sur les éléments relatifs à l'emploi du temps, lors des temps de pause et de restauration, en indiquant avoir besoin de se projeter dans les activités.

Concernant les activités, en miroir de la forte appétence pour les activités d'ordres militaires et la valorisation des temps « rituels » quotidiens, les jeunes indiquent être intéressés par un renforcement de ce volet dans le programme. Ils indiquent également vouloir éviter toutes activités qui s'apparenteraient à un format scolaire (selon eux, encore trop présent dans la présente maquette de séjour).

Enfin, les jeunes ont regretté la problématique rencontrée de non-mixité de l'organisation des compagnies, qui, bien que des ajustements aient été réalisés pour favoriser les temps collectifs inter compagnies et mixtes, a malgré tout impacté le séjour en termes de cohésion.

10.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé :

- Un recrutement de l'équipe de direction aux compétences complémentaires, bien en amont (1er trimestre 2020), ayant permis de « mûrir » le projet et sa « moelle éducative » ;
- Un portage fort du chef de projet, appuyé par une équipe projet solide et interministérielle, ainsi que par un relai fort au niveau de l'Education Nationale;

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une tentative infructueuse de « délégation associative » fragilisant dangereusement le projet en termes de recrutement
- Un échelon national et régional à « contre-temps », et entravant le déploiement du projet au niveau local
- Des modules de préparation (trop) fournis et submergeant l'équipe de direction dans la dernière ligne droite
- Une difficile mobilisation des institutions faisant place à des enjeux forts de représentations, au détriment de la maquette du séjour

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé :

- Une équipe de direction soudée et coordonnée, des compétences adaptées aux différents postes
- Le recrutement à succès d'une équipe intergénérationnelle d'encadrants, mobilisant des réseaux professionnels implantés localement et parvenant à séduire des profils qualifiés et couvrant un champ large d'expertises
- Une coordination en forte proximité entre l'équipe d'encadrement et de direction, éprouvée par la fatigue et la durée du séjour
- Une volonté de fidélisation sur le long terme des équipes, avec des efforts en termes de flexibilité et de « confort » au quotidien

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- L'absence d'un profil « éducation populaire » au sein de l'équipe de direction
- Un enjeu à repositionner les objectifs et le cadre de la formation
- Une insécurité liée aux contrats et à l'évolution des rémunération, posant un défi de confiance en amont du séjour
- Un enjeu de positionnement et de clarification des périmètres des postes d'encadrants

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé :

- Un site « idéal » et « soutenant » pour le déploiement efficace et efficient du séjour, le choix « gagnant » d'une formule « all inclusive »
- Une gestion logistique « sous-contrôle » et anticipée

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Un flou sur le planning impactant l'ensemble de l'organisation et « affectant » le moral des encadrants
- Des besoins renforcés sur le volet logistique, accentués par la complexité des processus administratifs, et résolus par la mobilisation des réseaux personnels (débrouille et système D)
- Une problématique de la gestion et d'adéquation des uniformes
- Un besoin réaffirmé en termes de soutien psychologique et social
- Pour la pérennisation : un site non-adapté à l'accueil de jeunes non-volontaires et une volumétrie de jeunes trop importante pour faire du qualitatif
- Une implication limitée des jeunes dans la gestion quotidienne du site

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé :

- Un séjour axé sur la mémoire, la nature /le développement durable, et le droit des femmes : la mobilisation de partenariats et le développement d'activités en miroir
- Un séjour fortement orienté sport, pour la grande satisfaction de l'ensemble des jeunes
- Un emploi du temps flexible, assurant une couverture optimale des modules et « sacralisant » des temps de respiration
- Des temps de valorisation de jeunes (le « jeune du jour ») et un ajustement des rites quotidiens pour alimenter les réflexions (lecture de texte)

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- La problématique de la mixité, freinant l'esprit de cohésion et de cohorte
- Une marge d'amélioration sur la coordination avec et entre les intervenants externes Des tentatives de travail sur l'identité des compagnies (achat de fanions)
- Des interventions qui gagneraient à passer le pas de la certification et quelques « trous dans la raquette » identifiés

11. Monographie du site 11

11.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	Détails
Type d'infrastructure accueillant le séjour	*Une aile d'un lycée polyvalent*
Implantation du site	*Commune urbaine de la première couronne de la ville préfecture*
Organisation du site	*Espace vert à disposition au pied du bâtiment et à proximité du self*
	Centre sportif à disposition à 200 m du Lycée
Type d'hébergement	*Internat, camping-bivouac, autre*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*98*
Origine des jeunes volontaires	*Infra régional et une région limitrophe*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	*4 -non PMR*
Nb de jeunes décrocheurs	*NC*
Nb de jeunes issus de l'enseignement technique	*Situation / type d'établissement* — *Effectif* *ANNEXE DE CENTRE FORMATION D'APPRENTIS* — *1* *AUTRE* — *1* *CTRE FORMATION APPRENTIS CONV RÉGIONALE* — *2* *LYCÉE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL* — *11* *LYCÉE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET TECHNOLOGIQUE* — *30* *LYCÉE POLYVALENT* — *12* *LYCÉE PROFESSIONNEL* — *12* *SECTION D'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL* — *20* *NON SCOLARISE* — *8* *SALARIE* — *1* *Total général* — *98*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*8 maisonnées de 10*
Nb et taille des compagnies	*4 compagnies de 20*
Mixité au sein des maisonnées	*NON*
Mixité au sein des compagnies	*Oui : 1 maisonnée F / 1 maisonnée H par compagnie*
Encadrement	
Recrutement problématique	*NON, équipe de direction déjà constituée depuis 2020*
Taux d'encadrement global	*16/98*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*3/20*

Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	*Oui, sauf référent sport et cohésion jugé inutile*
Présence d'une infirmière sur site	*Oui = référente sanitaire*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Non*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Non*
Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Non, mais projet pédagogique formalisé en 2020 et actualisé pour 2021*
« Couleur » donnée aux séjours	*Orientation du séjour marqué par l'éducation populaire. Mise en place a minima des rites et du port de l'uniforme.*
	Une part des activités à la main des volontaires (Ex. Vis ta journée)
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Les 3, mais dominante éducation populaire*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*IDEM*
Type de management de la part de la direction de centre	*Fortement hiérarchisé*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Oui, plusieurs occasions pour les jeunes de proposer et d'initier des activités*
Pilotage régional / départemental	
Profils du référent régional	*Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports*
Profil du référent départemental	*IAA*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*Implication limitée de la CP départementale, faute de temps, forte délégation au chef de centre*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Oui, visioconférence organisée et animée par le chef de centre pour les familles présentant le séjour et le programme dans les grandes lignes*
Modalités d'animation du temps	*Descendant, visioconférence*

11.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Une implication anticipée de l'équipe-projet permettant de mettre en place un projet de territoire « feuille de route » précis et choisi

Le projet pédagogique a été élaboré essentiellement par le chef de centre, une fois celui-ci recruté pour la session prévue en 2020. Il a par la suite été partagé avec l'équipe de direction pour une bonne appropriation par celle-ci. Le chef de centre étant cadre de l'éducation populaire, il a conçu ce projet de manière relativement autonome, en respectant les grandes lignes du cahier des charges, mais en ayant fait valider par le chef de projet départemental (en 2020 un sous-préfet, en 2021 une IAA) avec une certaine latitude dans la conception pédagogique. Ce projet est donc fortement teinté des pratiques et valeurs de l'éducation populaire (large place faite à l'autonomie des jeunes, notamment) et les intervenants sollicités au sein de ce réseau régional, tout comme une bonne part des recrutements d'encadrants. Le choix a ainsi été fait de « bloquer » sur la première semaine tous les modules obligatoires, afin de disposer ensuite d'une plus grande marge de manœuvre pour la suite du séjour.

Un fort sens de l'engagement de l'équipe de direction, créant une bonne cohésion d'équipe

Au sein de la direction, l'ensemble de l'équipe s'est engagée dans le SNU pour la session de 2020, annulée. En 2021, ils se sentent prêts pour démarrer le projet et veulent s'engager dans ce programme pour inculquer aux jeunes des valeurs fortes de cohésion, engagement. Ils souhaitent également offrir aux volontaires un séjour riche en activités et découvertes. Très engagés dans le projet, les membres de l'équipe de direction se sentent « complémentaires » et « communiquent bien » entre eux.

« Focale sur la constitution de l'équipe de direction »

La plupart des recrutements ayant été opérés dans le champ de l'éducation nationale, la cheffe de projet départementale, en concertation avec le proviseur du lycée d'accueil, a jugé pertinent de solliciter les personnels de cet établissement pour les fonctions d'intendance et de référent santé. Ce choix s'est avéré grandement facilitant (et rassurant pour le proviseur) du fait de leurs habitudes de collaboration et leur parfaite connaissance de l'établissement. La cohésion d'équipe a été également soutenue par cette organisation. Elle s'est avérée d'autant plus essentielle que le chef de centre, pour des raisons familiales, était moins disponible que prévu durant le séjour. L'équipe a ainsi pu « amortir » cette disponibilité limitée.

> *« L'ambiance est très bonne, on prend les choses en rigolant, sinon on ne s'en sort pas ! On a eu pas mal de galères. »*
> ***Extrait d'entretien avec un manque de l'équipe de soutien sur le site #11***

Les marges de progression identifiées

Un portage institutionnel limité et une forte délégation au chef de centre

En 2020, le chef de projet départemental (sous-préfet d'arrondissement) avait constitué une équipe rapprochée pour porter le projet, avec un chef de service DDCS et une inspectrice académique adjointe (IAA). C'est cette IAA qui a repris la chefferie de projet en janvier 2021. Le rôle de cette équipe a été déterminant pour le choix du lieu et la négociation avec la Région, puis le recrutement de l'équipe de direction. Par la suite, compte tenu du départ en retraite du chef de service DDCS et de la disponibilité limitée de l'IAA (« Pour nous c'est un dossier parmi d'autres »), cette équipe-projet a clairement délégué au chef de centre la préparation du séjour (programmation, recrutements, organisation) après que le terrain ait été préparé. Ce faible niveau d'implication était d'ailleurs lisible lors de la cérémonie de clôture, avec une présence a minima d'officiels (cf. annexe).

L'absence de recrutement d'un référent sport et cohésion

La direction a fait le choix de ne pas recruter de référent sport et cohésion, ayant considéré que l'encadrement des "rites républicains" pouvait s'appuyer sur l'adjoint pédagogique, réserviste de l'armée de terre. Cette décision questionne, notamment par le fait que peu d'activités sportives ont été mises en place, ce que regrettent plusieurs jeunes (voir chapitre 7. L'expérience des jeunes). Le taux d'encadrement général a également pu être faible certains jours, notamment lors des jours de congés. La présence d'un référent sport aurait pu permettre d'augmenter le taux d'encadrement tout en proposant un véritable projet autour du sport. En « compensation », le chef de centre a demandé la possibilité de recruter un tuteur supplémentaire « volant », fonction qui lui semblait plus pertinente, ce qui lui a été refusé. De ce fait, en raison de l'absence de ce poste de référent et de la vacance d'un poste de capitaine de compagnie, le niveau d'encadrement s'est avéré trop limité pour faire face aux aléas, au fil du séjour, alimentant ainsi le niveau de fatigue de l'équipe.

11.3 Gestion des RH - management

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Une direction impliquée dans le recrutement des équipes, permettant de garantir la qualité de l'encadrement et l'adhésion de l'ensemble de l'équipe au projet pédagogique

L'ensemble des membres de la direction ont été impliqués dans le recrutement des équipes, à travers leurs contacts respectifs. Le chef de centre, également directeur de colonies de vacances, a pu recruter plusieurs animateurs. Les adjoints éducatifs et encadrements ont mobilisé leurs réseaux dans l'Éducation nationale, l'armée et auprès d'étudiants. L'intendante a également participé au recrutement d'un cadre de compagnie, assistant d'éducation dans son lycée. L'équipe entière était déjà constituée pour la session de 2020.

Le premier critère de sélection des encadrants était celui de l'adhésion au projet pédagogique élaboré par le chef de centre. Ce projet met l'accent sur la collaboration des trois cultures professionnelles (armée, éducation nationale et éducation populaire). L'objectif est de « prendre le meilleur des trois cultures professionnelles » (Tuteur de maisonnée).

Les tuteurs et cadres de compagnie sont tous expérimentés dans l'animation de jeunes et/ou diplômés d'un BAFA ou BAFD. Plusieurs tuteurs et cadres sont en études dans le domaine de l'éducation et de l'accompagnement de jeunes enfants (master MEEF, licence sciences de l'éducation, master ingénierie de la formation, etc.). Les étudiants en droit et sciences politiques ont été recrutés pour leur expérience avec les jeunes (poste d'AED ou diplôme BAFA). Malgré ce niveau d'expérience, on note une préoccupation limitée à plusieurs reprises pour les questions de sécurité des jeunes (en particulier durant les déplacements).

Une formation des encadrants anticipée, utile et nécessaire pour préparer le séjour

La formation a été organisée sur plusieurs samedis en amont du séjour, à partir de fin mai. Elle ne s'est fait qu'au niveau départemental, le choix du directeur de centre ayant été de concentrer cette formation sur la seule équipe du centre, dans une optique de préparation du séjour (les moyens prévus au niveau régional n'ont par conséquent pas été mobilisés). Certains encadrants regrettent que cette formation ait commencé « si tard », mais pour la plupart, elle a été suffisamment anticipée.

La formation s'est déroulée en plusieurs étapes : une visio de 3 heures en mai pour se présenter davantage au reste de l'équipe. Puis, deux samedis ont été consacrés à la rencontre sur site pour aborder plusieurs thématiques : la vie des adolescents, leurs besoins / les conflits / le règlement intérieur / le protocole sanitaire / le planning.

Pour les tuteurs et les cadres, cette formation a été bénéfique pour se préparer pour le séjour, et d'échanger avec les autres intervenants. Le projet pédagogique conçu par le directeur du centre indiquait que les capitaines de compagnie allaient participer ponctuellement à la formation des volontaires et des tuteurs en mobilisant leurs propres compétences dans tel ou tel domaine. Dans les faits, deux capitaines se sont vu confier l'organisation d'un module en lien avec la démocratie (« parlement fictif ») et c'est aux tuteurs que l'organisation d'une partie des modules a été déléguée (Activités à la carte, veillées, sports libres du matin). **Sur ce site, les tuteurs ont par conséquent eu la responsabilité de l'organisation et de l'animation de plusieurs modules ou séquences.**

La formation a donc été l'occasion pour l'équipe de direction de mobiliser les tuteurs en prévision de ces séquences qu'ils auraient la charge d'organiser. Le chef de centre a ainsi insisté sur le fait que « ça ne serait ni l'armée ni la colo ».

Les marges de progression identifiées

Un emploi du temps mouvant, générant des tensions et un épuisement des équipes au fil du temps

Tout au long du séjour, les équipes ont dû faire preuve d'une grande adaptation face à un emploi du temps changeant constamment. Les raisons de ces changements ont été multiples : indécisions au niveau de la direction créant un « flou » pour les équipes recevant des « ordres et contre-ordres », prise en compte de la fatigue des jeunes et organisation de temps libres, adaptation à la météo pluvieuse, retards des cars lors des sorties hors du lycée, et autres imprévus de tous genres.

Ces modifications ont rapidement épuisé les équipes. Les informations sur la modification du planning circulant sur un groupe WhatsApp n'ont pas toujours été comprises par tous les encadrants et ce, d'autant que les tuteurs n'étaient pas conviés aux réunions d'équipe du soir avec la direction. Ces incompréhensions ont pu créer de la tension et un « ras-le-bol » général en fin de séjour.

Une gestion des contrats de travail erratique, facteur de démotivation des équipes

La non-stabilisation des contrats de travail et la découverte par l'ensemble des membres de l'équipe relevant de l'Éducation nationale de leur mise à disposition pour le SNU sont venues impacter lourdement les équipes. Les conditions de travail ont été jugées inéquitables, au regard de la différence de salaire perçu entre les

différents encadrants. Pour plusieurs personnels de l'Éducation nationale, leurs conditions de rémunération n'ont été connues que durant le séjour :

> *« J'ai appris ça en plein milieu du séjour, donc je ne voulais pas lâcher les jeunes, mais j'ai failli démissionner. Je pars pour l'armée pour un an et demi après le SNU et je n'ai pas eu de vacances depuis un an, j'ai vraiment hésité à arrêter pour prendre une pause (…) L'expérience SNU elle est positive, mais je ne ferai plus partie de l'encadrement à l'avenir. »* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #11***

Le personnel a questionné la direction sur les raisons de ces différences, mais n'a jamais eu de réponse claire, créant alors de nouvelles tensions et de la démotivation :

> *« Le personnel de l'Éducation nationale ils ont des contrats avec des salaires annoncés qui ne sont pas les mêmes que les salaires réels. En visio (pendant la formation), on disait « on verra plus tard ». Je ne sais pas si c'est du ressort de la direction, mais finalement sur place on voit bien leur non-réponse sur ces questions ».* ***Extrait d'entretien avec un cadre de compagnie sur le site #11***

Le fort sens d'engagement de l'équipe a permis à chaque encadrant de terminer le séjour du mieux possible, au bénéfice des jeunes volontaires. Pour autant, plusieurs affirment qu'ils ne souhaitent pas recommencer le SNU dans ces conditions.

Une organisation hiérarchisée, dans laquelle la fonction de cadre de compagnie interroge et celle de tuteur est peu valorisée

La hiérarchie de l'organigramme a été claire pour tous les encadrants dès le début du séjour. Pourtant, les cadres de compagnie mentionnent que leur rôle n'a pas été simple à endosser, du fait d'être « zone tampon » entre leurs tuteurs et les adjoints. Pour eux, il fallait passer par les adjoints pour avoir les informations du chef de centre. Plusieurs cadres ont ainsi été déçus de ne pas être associés aux décisions de la direction. Pour les tuteurs, cette nécessité de passer par leurs cadres de compagnies pour remonter des informations à la direction n'a pas été simple à vivre. Ils ont parfois eu le ressentir d'être « tout en bas de la hiérarchie » et finalement peu valorisés.

« Focale sur le rôle de capitaine de compagnie et de tuteur »

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

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

Pour une cadre de compagnie, son rôle a finalement été très proche de celui d'un tuteur tout en devant « négocier sans cesse » avec la direction, ce qui a pu être très fatigant :

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

Cette cadre affirme qu'elle a eu la chance que dans sa compagnie, il y ait une grande complémentarité des profils et qu'ils se sont réparti les tâches de façon claire, mais que cette situation est risquée. Elle aurait pu amener directement au conflit. Elle reste cependant déçue que *« les cadres et les tuteurs n'ont pas leur mot à dire sur le planning et pas le choix sur plein de choses ».*

Enfin, pour un tuteur devant pallier l'absence de son cadre de compagnie sur toute la durée du séjour, il affirme que ce rôle n'est pas utile :

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

Du point de vue des tuteurs, les cadres n'ont pas toujours rempli leur rôle de transmission des informations à la direction et étaient peu entendus. Pour les tuteurs, eux-mêmes se décrivent comme « *tout en bas de la hiérarchie* » et principalement cantonnés au rôle de « *taxis d'enfants* ».

11.4 Gestion opérationnelle du centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Des enjeux logistiques et de santé globalement anticipés et maîtrisés, mais un cadre budgétaire inapproprié

La gestion de la santé s'est faite de façon optimale, malgré quelques difficultés en début de séjour. La référente sanitaire, également IDE du lycée sur lequel se déroulait le séjour, connaissait les lieux. Cela a grandement facilité son installation, devant uniquement changer de bureau au sein du lycée. Pour elle, « *c'était indispensable d'être du lycée pour connaître les lieux et avoir [ses] deux infirmeries (SNU et lycée) à côté* ».

Elle a également reçu l'ensemble des fiches sanitaires des jeunes avant le début du séjour, grâce à son contact à la DSDEN qui a facilité l'échange d'informations. Elle a quand même dû rappeler une majorité de familles pour préciser le contenu des fiches, et n'a pas pu terminer avant le début du séjour.

Sur le plan administratif et budgétaire, l'équipe a pu faire face aux besoins, mais au prix d'une dépense d'énergie infondée. Les circuits d'engagement des dépenses, peu souples et nécessitant une forte anticipation, ainsi que la mise à disposition de crédits trop limités (dotation de 1 000 €, ramenée à 3 000 € après négociation) via une

carte de paiement ne permettant pas de retrait de cash, ont constitué des contraintes jugées tout à fait inadaptées à la gestion nécessairement évolutive d'un séjour de ce type, qui plus est reposant sur une part d'activités déléguées aux jeunes et par définition peu anticipables.

Un règlement intérieur appliqué et approprié concernant la gestion de la cigarette et des téléphones portables

La gestion du téléphone portable a été maîtrisée par les équipes qui n'ont rencontré aucune difficulté à faire respecter les règles. Les jeunes avaient le droit d'utiliser leurs téléphones pendant les temps libres, à l'étage de leurs dortoirs. Ils ne pouvaient en revanche pas les sortir à l'extérieur, ce qui a été généralement respecté. La gestion de la cigarette a été faite le plus simplement possible et n'a posé aucune difficulté (mise à disposition d'un lieu dédié et présence d'un encadrant).

Un planning allégé en cours de séjour pour prendre en compte la fatigue des jeunes

L'équipe a su rapidement prendre en compte la fatigue générée par le séjour sur les jeunes et adapter le planning en conséquence. Le « conseil de cohorte », qui a réuni à mi-parcours des représentants de jeunes de toutes les compagnies et d'encadrants a pu jouer un rôle important à ce niveau. Le conseil a souhaité rendre le planning davantage « visible » et a pris la décision de l'afficher dans les dortoirs. Cet affichage a été complété par l'information selon laquelle celui-ci pouvait être modifié, mais qu'il représentait les « grandes lignes » des jours suivants. Les jeunes pouvaient ainsi se préparer aux futures journées et gérer leur fatigue en fonction des activités prévues. Outre cette visibilité accordée sur l'emploi du temps, des « grasses matinées » ont été proposées en milieu de séjour. Aucune activité n'était organisée avant 10 heures sur ces matinées.

Les marges de progression identifiées

Un uniforme porté a minima, voire jamais

Malgré un projet pédagogique voulant allier les différentes cultures professionnelles du SNU, le séjour s'est avéré fortement coloré « éducation populaire ». Les quelques personnels issus de l'armée ont exprimé leur déception sur le fait que peu d'éléments militaires étaient finalement présents dans le séjour, qu'il s'agisse des rites (lever des couleurs) mis en œuvre, mais peu investis par l'équipe et les jeunes, ou de l'uniforme, quasiment jamais porté par les jeunes, ou *a minima* (visite d'une ministre, cérémonie d'ouverture et de clôture). Les jeunes ont été ainsi presque systématiquement en tenue civile. Il leur était parfois demandé de porter uniquement la casquette, selon les activités.

Un protocole sanitaire strictement appliqué empêchant tout échange entre les différentes compagnies et créant « plusieurs SNU parallèles »

La référente santé a fortement encouragé les jeunes à se tester contre le Covid avant d'arriver et estime à 98% le nombre de jeunes ayant « joué le jeu ». Elle a également fourni des autotests à tous les jeunes à leur arrivée, qui l'ont tous passé.

De plus, le site a instauré le principe « d'étanchéité des compagnies » pour que le risque de contamination soit nul. De manière pratique, les jeunes des différentes compagnies n'ont jamais pu se rencontrer, et ne pouvaient pas se croiser sur le site, tout étant organisé pour empêcher les rencontres : chaque compagnie avait son couloir, les heures de repas étaient échelonnées, les activités se déroulaient en parallèle et séparément, etc.

La soirée festive de fin de séjour illustrait jusqu'à l'absurde ces dispositions, avec une salle (de danse) divisée en 4 quadrants par des rangées de tables. Néanmoins, à certaines occasions, comme la soirée du bivouac dans les Vosges, la météo et la configuration des lieux ont imposé des entorses à ces règles.

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

Cette application très stricte du protocole sanitaire a créé « plusieurs SNU en parallèle », selon les compagnies. Les règles de vie n'ont également pas été les mêmes, créant des confusions et problématiques diverses (par exemple, le port de l'uniforme pour une compagnie, mais pas les autres, la liberté laissée à faire une activité à une compagnie, mais pas une autre). Pour un cadre de compagnie, cette séparation des compagnies est une *« fausse solution destinée à se préserver d'autres soucis de proximité entre jeunes »*. Pour eux, cette règle les a contraints à « faire la police », ce qui a rajouté de la frustration chez les jeunes et pour eux-mêmes.

L'ensemble des jeunes a également été frustré par ces règles trop « strictes », d'autant plus après avoir passé les tests sanitaires en amont et à l'entrée du séjour (voir partie 7).

11.5 Les choix pédagogiques

Les forces du modèle

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Des contenus pédagogiques permettant les échanges entre les jeunes et avec les intervenants

De façon globale, les contenus pédagogiques ont été construits de manière à laisser de la place aux jeunes pour débattre et échanger. Seuls quelques modules ont été encore « descendants », trop scolaires et dépendants de la « personnalité » des intervenants extérieurs.

L'échange et la coconstruction ont pu être organisés dans différents modules, à la fois avec les intervenants extérieurs ou entre les jeunes (par exemple, lors de la simulation de Parlement pour débattre sur différentes lois relatives à l'écologie, la protection animale et l'égalité homme/femme).

Une part significative d'activités stimulant l'autonomie des jeunes

Une attention particulière a été portée à l'autonomie des jeunes. Ils ont ainsi pu organiser des journées « à la carte », devant eux-mêmes choisir leurs activités et les organiser (voir annexe), ou sortir en ville en autonomie pour une activité « photos ». Ainsi, le projet pédagogique chiffrait à 16 % du programme les temps d'activité « à la main » des jeunes eux-mêmes, dont les contenus étaient décidés collectivement avec les tuteurs ou capitaines de compagnie.

Les marges de progression identifiées

Une faible participation des jeunes dans les temps et les tâches de vie quotidienne

Mis à part l'exigence du rangement des chambres et des salles d'activité (de manière plus sommaire) les jeunes n'ont pas été sollicités pour contribuer aux tâches de la vie quotidienne, notamment pour des raisons sanitaires, mais également, car l'accent était davantage mis sur l'exercice de l'autonomie dans les activités ou les prises de décision collectives. Pourtant, le projet pédagogique indiquait *« qu'une grande place est accordée à la convivialité dont la participation aux tâches matérielles de la vie quotidienne et aux prises de décisions collectives »*.

Une des tutrices, issue de l'armée, regrette cette absence de participation, estimant qu'elle n'apprend pas la rigueur aux jeunes et ne les responsabilise pas.

Un contenu peu adaptable à des jeunes moins volontaires

Quelques activités organisées ont encore été trop descendantes. Les jeunes témoignent de leur ennui sur certains modules trop longs. Pour autant, aucun jeune n'a contesté le programme ou décidé de quitter le centre. Ils se sont toujours adaptés aux changements et aux contenus proposés, même lorsque cela ne les intéressait pas vraiment. Le référent encadrement témoigne de son étonnement face à des jeunes « trop gentils », voire « dociles », qui « acceptent tout sans broncher ». Il s'inquiète également d'une ouverture plus large à un public non volontaire. Tel que mis en place, le séjour n'aurait pas pu être le même avec des jeunes plus réticents.

L'ensemble de l'équipe témoigne également de la « gentillesse » de cette promotion SNU *(« ce sont des bons jeunes »)*, à qui il a été laissé beaucoup d'autonomie lors des sorties et sur le site.

Une faible relecture des messages clés

Les messages clés des différentes activités proposées n'ont pas toujours été repris à l'issue par les tuteurs et les cadres de compagnie comme base d'échanges approfondis. Les conseils de maisonnée ont davantage porté sur les relations au sein des maisonnées, des éléments pratiques sur la journée passée, mais peu sur les contenus des activités, sans doute faute d'une appropriation suffisante par les tuteurs.

« Focale sur la journée sport »

Une journée « sport » a été organisée sur la fin du séjour pour permettre aux jeunes de se dépasser, en référence à une émission télévisée sportive connue. Cependant, cette journée n'a pas pu être à la hauteur des attentes des jeunes et des encadrants en termes de proposition sportive. Cela est notamment dû à l'absence d'un référent sport. La journée a été organisée par une cadre de compagnie qui n'a pas pu dédier beaucoup de temps à cette préparation. Du fait de la fatigue des jeunes, celle-ci a modifié les activités pour les rendre davantage ludiques que sportives (à part un atelier, voir annexes).

« Focale sur le sport matinal »

Cette activité, proposée aux jeunes volontaires motivés, a été mise en place certains matins, avant le petit-déjeuner pour sensibiliser les jeunes à l'armée et au sport. Cette activité a été organisée par le personnel issu de l'armée. Avec la fatigue des jeunes et de l'équipe d'encadrement, cette activité intervenant très tôt dans le programme n'a pas été maintenue sur la durée du séjour.

« Focale sur la tonalité pédagogique du séjour »

Étant en responsabilité dans un organisme d'éducation populaire, le directeur du centre indique avoir accepté cette mission à la condition de disposer de marges d'adaptation par rapport au cahier des charges national. Dans les faits, il apparait que, davantage qu'une adaptation au cahier des charges (si ce n'est une attention minimale portée aux rites républicains et au port de l'uniforme), le programme élaboré l'a été en référence à ce cahier des charges, mais avec un souci « d'évacuer » en début de séjour tous les modules obligatoires pour ensuite disposer d'une latitude pour déployer un projet faisant une plus large place à l'autonomie des jeunes, en termes d'activité et de décisions. Pour autant, si cette intention s'est très concrètement traduite dans les faits (plusieurs modules à la main des jeunes), on observera que les ambitions éducatives ont parfois pu être contrariées par un déficit d'organisation, une circulation peu fluide de l'information et des consignes au sein de l'équipe d'encadrement, ou encore un traitement différencié des jeunes.

Pour illustration, le jour du départ en bivouac, l'annonce du mauvais temps sur site a amené l'encadrement à décider de laisser la possibilité aux jeunes qui le souhaitaient de rester au lycée, alors même que des solutions de repli existaient sur le site (pour dormir au sec), obligeant au dernier moment à ajuster le nombre d'encadrants devant rester et créant de ce fait une distorsion entre les jeunes sur le plan des activités prévues. Le bivouac devait être accompagné d'épreuves de cohésion sur le site, elles-mêmes plus ou moins annulé pour des raisons d'organisation : retards des cars et absence d'une partie des animateurs.

Au final, ce séjour semble avoir été marqué par un hiatus les orientations souhaitées, en référence aux valeurs de l'éducation populaire et le respect du cadre organisationnel (organigramme fondé sur une hiérarchie descendante) qui a pu limiter l'atteinte de ces ambitions éducatives. La faible disponibilité du chef de centre, et la délégation accordée à ses adjoints, moins porteurs de cette orientation éducation populaire, est l'une des raisons de ce hiatus.

11.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Au total, ce sont 98 jeunes ont été accueillis sur le site (51 filles et 47 garçons).

La majorité des jeunes venaient des trois départements voisins. Un seul jeune était originaire du même département. 33 jeunes vivaient en zone rurale et 6 jeunes provenaient d'un quartier prioritaire de la ville.

4 jeunes étaient en situation de handicap. Le nombre de jeunes ayant effectué leur MIG en 2020 n'est pas connu, de même que celui des situations de décrochage scolaire.

Moteur de l'engagement dans le SNU

Une volonté de rencontrer d'autres jeunes et créer des amitiés

La motivation première des jeunes est de pouvoir rencontrer d'autres jeunes de leur âge, créer du lien, vivre en communauté. Ils souhaitent découvrir de nouvelles personnes, ayant les mêmes centres d'intérêt qu'eux, aimant le sport et la compétition. Ils espèrent rencontrer des jeunes engagés, à l'écoute de l'autre. Pour plusieurs d'entre eux, il s'agit de découvrir de nouvelles personnes en dehors de leur cercle d'amis et de leur lycée.

> *« Il y a des gens différents dans la Compagnie, mais ça se passe bien. Avec certaines personnes, on se sent plus proche. Ici, mes potes sont différents de mes potes habituels. Ici, ils sont à l'écoute, à Metz ils sont tendus. Ici, on se prend beaucoup de fous rires ». (Un jeune volontaire, 15 ans, filière générale)*
>
> *« Au niveau scolaire, cela a été extrêmement dur, on était loin de la classe, divisés. Au printemps on est retourné en classe, mais on ne savait plus vivre ensemble. Cela a généré beaucoup de tensions. Et sur le plan amical, j'ai perdu tous mes repères. » (Un jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle)*

Vivre une expérience unique, qui sera bénéfique pour leur vie future

Beaucoup de jeunes s'engagent dans le SNU sans savoir exactement ce qui sera proposé. Ils souhaitent vivre une aventure, une expérience qu'ils savent unique. Ils espèrent que le SNU sera bénéfique pour eux en termes de découverte de l'autre, de découverte d'une nouvelle voie professionnelle et d'apprentissages divers. Ils souhaitent « découvrir des choses » qu'ils ne connaissent pas, se « laisser surprendre » et « avoir une expérience de vie différente » des amis ne s'étant pas engagés dans le SNU.

Beaucoup savent qu'ils pourront valoriser cette expérience sur le CV, notamment pour ceux voulant intégrer les métiers de l'armée ou des forces de l'ordre.

> *« Je me suis dit que ça pouvait être une bonne expérience, ça pouvait aider pour l'avenir. Ça permet aussi de s'éloigner des parents un peu. J'avais hâte de découvrir. » (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*

Découvrir l'armée, les métiers en uniforme et choisir sa MIG

Les jeunes du S11 sont en majorité bien informés des différentes étapes du SNU et du choix de la MIG qu'ils doivent effectuer. En arrivant au séjour de cohésion, ils ont la ferme intention de découvrir quelle MIG effectuer, en particulier pour ceux souhaitant intégrer l'armée ou les différents corps de métiers en uniforme. Quelques intervenants du secteur caritatif leur ont également été présentés lors du forum (Cf. annexe), mais la présentation générale de ce forum entretenait une certaine ambiguïté sur les finalités : choix d'un métier ou choix d'une MIG ?

> *Mon objectif est tout d'abord de rencontrer des militaires pour parler de mon projet. Je voulais aussi rencontrer d'autres gens et créer des amitiés, et aussi prendre de la distance avec mes parents en partant deux semaines (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*

Motifs de satisfaction

Une cohésion dans les compagnies entre jeunes et avec leurs cadres et tuteurs, ainsi que des amitiés créées

La plupart des jeunes se disent très satisfaits d'avoir pu découvrir le sens de la cohésion à travers les amitiés créées. Cette cohésion dépasse les relations entre les jeunes puisqu'ils mentionnent également la bonne relation avec leurs encadrants. Ainsi, la plupart des jeunes ont rencontré de nouveaux amis, espèrent pouvoir échanger avec eux à la suite du séjour. Certains ont déjà prévu de se retrouver dans la même ville pour passer une journée ensemble.

Pour d'autres, la cohésion n'a pas toujours été possible avec l'ensemble de leur compagnie, mais des amitiés ont pu tout de même se nouer avec certaines personnes.

> *« Moi je retiendrai du SNU la cohésion, l'amitié, les relations avec les tuteurs. C'est vraiment mon papa et ma maman du SNU ! J'ai appris plein de choses aussi dans les modules, même si certains étaient beaucoup trop longs et pas très intéressants. Ça me donne envie de refaire, mais cette fois en tant que tutrice. » (Une jeune volontaire, 17 ans, filière professionnelle)*
>
> *« À part quelques disputes, il y a pas mieux, c'est excellent. On a l'impression de se connaître depuis longtemps, on est très soudés ». (Un jeune volontaire, 17 ans, filière technologique)*
>
> *« Je m'entends bien avec quelques-uns, mais pas tous. Chez certains, on a les mêmes centres d'intérêt et là c'est super. Mais dans la Compagnie, il y a des petits groupes ». (Un jeune volontaire, 17 ans, filière générale)*
>
> *« Le plus, c'est la cohésion, on est tous unis, les relations sont fortes, comme si on se connaissait depuis 10 ans. Je suis arrivée seule, je ne connaissais personne… Dès le début je me suis tout de suite bien entendue avec les filles. Mais il a fallu 3 ou 4 jours pour qu'on prenne l'initiative de rapprocher les garçons et les filles. » (Une jeune volontaire, 18 ans, filière professionnelle)*

Des interventions de l'armée ayant décidé plusieurs jeunes à s'y engager

Les interventions de l'armée lors de la journée Défense et citoyenneté ont fortement plu aux jeunes qui classent cette activité dans les meilleures du séjour. Plusieurs expriment leur intérêt pour intégrer l'armée, que ce soit dans leur MIG ou à l'issue de leurs études. Beaucoup ont apprécié pouvoir poser leurs questions aux intervenants, voir la pratique du métier et avoir plus d'informations en général.

Certains ont également beaucoup apprécié les temps « officiels » de cérémonies, lorsque le port de l'uniforme était requis.

> *« L'intervention de l'armée, c'était très bien, j'ai beaucoup aimé qu'ils expliquent leur métier. Ça me donne envie de m'engager » (Une jeune volontaire, 16 ans, filière technologique)*
>
> *« C'était une expérience unique, surtout quand on est tous en uniformes, autour du drapeau et qu'on chante, c'est vraiment beau. On se sent vraiment engagés. » (Une jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*

Marges de progression identifiées

Un manque d'activités sportives pour certains jeunes et d'initiation aux rites et valeurs de l'armée

Pour les volontaires ayant intégré le SNU avec l'idée de vivre la rigueur militaire, la déception est présente en cette fin de séjour. Finalement, ils estiment avoir peu vu dans leur quotidien la présence des rites et valeurs de l'armée. Ils espéraient être davantage « formés » ou « initiés » qu'ils ne l'ont été. Un temps de « sport militaire » était prévu le matin avant le petit-déjeuner, mais a finalement été proposé par compagnie qu'à ceux qui le désiraient, laissant ainsi plusieurs jeunes déçus de ne pas avoir pu en profiter (car seuls dans leur maisonnée à vouloir essayer). De plus, avec la fatigue accumulée, plusieurs sessions ont été annulées.

Plusieurs jeunes espéraient également pratiquer davantage de sport et se confronter aux autres lors d'Olympiades ou compétitions sportives. Pour ces jeunes-là, le séjour leur est apparu peu différent d'une « colo ».

> *« On a pas fait beaucoup de sport finalement, je m'attendais à plus. C'est un peu comme la colo quoi, s'il y avait eu plus « d'armée », ça m'aurait pas dérangé. » (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*
>
> *« J'ai participé au sport militaire le matin, mais après comme les gens de ma compagnie ne voulaient pas continuer, on a arrêté, mais j'aurais bien aimé continuer, ça nous apprenait comment marcher au pas, la rigueur militaire, etc. » (Un jeune volontaire, 17 ans, filière générale).*

Des impacts de la crise sanitaire trop importants pour créer une cohésion générale

Le principe « d'étanchéité des compagnies » a pesé sur les jeunes qui espéraient rencontrer d'autres jeunes. Ils n'ont ainsi pas pu se mélanger aux autres compagnies, ce qui a pu être rassurant au départ du fait de la petite taille du groupe. Pour autant, après une semaine, certains préconisent de pouvoir se mélanger pour élargir le cercle des connaissances. Certains jeunes ont alors « essayé de tricher » en rencontrant d'autres jeunes, mais la plupart ont respecté scrupuleusement cette règle.

Plusieurs ont témoigné de leur agacement vis-à-vis de cette règle, surtout après avoir passé un test avant le séjour et avoir été testés à nouveau à l'arrivée.

> *« À cause du Covid, on ne peut pas parler aux autres Compagnies, et on ne les croise pas beaucoup finalement, on ne les connaît pas du tout. Si on était tous mélangés dès le départ, ça ferait beaucoup de personnes à la fois. Mais après 1 semaine en « compagnies étanches », ça serait bien de mélanger au moins 2 compagnies pour rencontrer d'autres gens. Mais finalement, le séjour m'a rendu plus sociable, j'ai plus d'aisance à parler, même si c'était pas mon objectif de départ. » (Un jeune volontaire, 17 ans, filière technologique)*

Une fatigue grandissante en cours de séjour

Les jeunes ont été satisfaits de voir le planning se desserrer un peu en cours de séjour, mais témoignent de la grande fatigue qu'ils ont pu ressentir dès les premiers jours. Après une année de crise sanitaire où beaucoup étaient chez eux la plupart du temps, ce rythme très dense a pu surprendre au départ. Certains jeunes, peu conscients de leurs forces physiques, se sont vite épuisés. Des jeunes ont ainsi dû récupérer à l'infirmerie et ont fortement apprécié les « grâces mâtinées » accordées en milieu de séjour :

> *« On fait des journées où on se lève à 6h et on finit à 22h30. Avec les veillées comme le match de foot, c'est minimum 23h, après les veillées on n'est pas toutes obligées de les faire. Il y a eu des temps calmes parfois, mais sur les trois derniers jours on n'a pas de repos du tout ». (Un jeune volontaire, 16 ans, filière générale)*
>
> *« Tout était super, par contre on a vite été crevés. Heureusement qu'on pouvait aller dormir plus tôt et qu'on a eu une grasse matinée ». Un jeune volontaire, 17 ans, filière générale).*

11.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

Forces du modèle proposé

- Une implication anticipée de l'équipe projet permettant de mettre en place un projet de territoire « feuille de route » précis et choisi
- Un fort sens de l'engagement de l'équipe de direction, créant une bonne cohésion d'équipe et permettant de pallier la moindre disponibilité du chef de centre

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Un portage institutionnel limité et une forte délégation au chef de centre
- Le choix de ne pas recruter un référent sport et cohésion au détriment de la richesse des propositions faites aux jeunes en matière d'activités sportives

Gestion RH Management

Forces du modèle proposé

- Une direction impliquée dans le recrutement d'une équipe expérimentée, permettant de garantir la qualité de l'encadrement et l'adhésion de l'ensemble de l'équipe au projet pédagogique
- Une formation des encadrants anticipée, utile et nécessaire pour préparer le séjour

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Un emploi du temps mouvant, générant des tensions et un épuisement des équipes au fil du temps
- Une gestion des contrats de travail erratique, facteur de démotivation des équipes
- Une organisation hiérarchisée dans laquelle la fonction de cadre de compagnie interroge et celle de tuteur est peu valorisée

Gestion Opérationnelle

Forces du modèle proposé

- Des enjeux logistiques et de santé globalement anticipés et maîtrisés mais un cadre budgétaire inapproprié
- Un règlement intérieur appliqué et approprié, concernant la gestion de la cigarette et des téléphones portables
- Un planning allégé en cours de séjour pour prendre en compte la fatigue des jeunes

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Un uniforme porté a minima, voire jamais
- Un protocole sanitaire strictement appliqué, empêchant tout échange entre les différentes compagnies et créant « plusieurs SNU parallèles »

Choix pédagogiques

Forces du modèle proposé

- Des contenus pédagogiques permettant les échanges entre jeunes et avec les intervenants
- Une part significative d'activités stimulant l'autonomie des jeunes

Marges de progression / enjeux (locaux et nationaux)

- Une absence de participation des jeunes dans les temps et les tâches de la vie quotidienne
- Un contenu peu adaptable à des jeunes moins volontaires
- Une faible relecture des messages clés

12. Monographie du site 12

12.1 Portrait de site

Description et organisation du Centre SNU	
Type d'infrastructure	*Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives*
Implantation du site	*Zone de l'unité urbaine de la sous-préfecture*
Organisation du site	*Présence d'infrastructures sportives sur site : gymnase, terrain de rugby et complexes multisports*
	Espaces d'études (type salles de classe)
Type d'hébergement	*Internat sur site*
Cohorte	
Taille de la cohorte	*Petit centre [94 jeunes accueillis]*
Nb de jeunes avec besoins spécifiques (PMR ; autre handicap)	1 jeune en situation de handicap
Nb de jeunes décrocheurs	*1 jeune accompagné par la Mission locale, sans diplôme*
Organisation des effectifs	
Nb et taille des maisonnées	*Nb : 4 Taille : 25 jeunes en moyenne*
Nb et taille des compagnies	*Nb : 2 Taille : 2 maisonnées*
Mixité au sein des maisonnées	*Oui : Mixité sociale recherchée*
Mixité au sein des compagnies	Aucune mixité de genre (1 compagnie H, 1 compagnie F)
Encadrement	
Recrutement problématique	*Oui : pour des postes supports (responsable sanitaire, ou référent sport et cohésion* *Non : pour les encadrants et les intervenants*
Taux d'encadrement global	*18 personnes encadrantes pour 94 jeunes (5 jeunes par encadrant)*
Taux d'encadrement au sein des compagnies	*6 capitaines/tuteurs pour 50 jeunes (8 jeunes par encadrant)*
Nouvelles fonctions représentées au sein des sites (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion)	Oui, présence des 3 référents : intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion
Présence d'une infirmière sur site	*Oui : 24/ 24*
Partenariat effectif avec une structure de soin à proximité	*Oui, médecine générale sur site*
Fonction « adjoint » des capitaines de compagnie	*Oui systématiquement*

Management et projet de centre	
Existence d'un projet de territoire formalisé	*Oui (prenant appui sur un diagnostic des besoins de la jeunesse du territoire)*
« Couleur » donnée aux séjours	*Dominante éducation populaire*
	Activité ad hoc : découverte du patrimoine naturel (ascension d'un site montagneux, veillées culturelles, rencontre avec des producteurs et artisans locaux…)
Cultures professionnelles représentées parmi les profils représentés au sein de l'encadrement (tuteurs et capitaines)	*Culture éducation populaire et jeunesse et sport (BAFA et STAPS) principalement.*
Cultures professionnelles représentées parmi l'équipe de direction	*Culture éducation populaire dominante, mais représentation de l'armée et dans une moindre mesure de l'éducation nationale*
Type de management de la part de la direction de centre	*Participatif*
Place des jeunes dans le projet de centre	*Non*
Pilotage régional / départemental	
Profil du référent départemental	*Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports – Référent Jeunesse et engagement*
Nature de la collaboration direction de centre / pilotage régional – départemental	*TB : soutien amont/ pendant le séjour.* *L'équipe départementale est connue de tous. Présence ponctuelle sur le site pendant le séjour (logique de visites)*
Dialogue familles – équipes-projets	
Organisation d'un temps d'information aux familles avant séjour	*Oui*
Modalités d'animation du temps	*Visio*

12.2 Gouvernance et cohérence du projet de centre

Les forces du modèle

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement	Indicateurs	
Pertinence du modèle de gouvernance et d'organisation du séjour	**Une génèse du projet qui facilite la mise en œuvre du SNU sur le territoire**	C1	Anticipation de l'intégration à la démarche de préfiguration
		C2	Structuration / formalisation du projet de territoire / pédagogique
		C3	Ouverture et structuration de la concertation, anticipation du séjour
	Un séjour qui s'inscrit en cohérence dans sa proposition, avec les objectifs du SNU	C4	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de renforcement de la cohésion nationale, par l'expérience de la mixité sociale et territoriale
		C5	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif de développement d'une culture de l'engagement
		C6	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés
		C7	Prise en compte et traduction dans le séjour, de l'objectif d'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de Défense et de sécurité
	Une équipe projet dont le périmètre des missions et le fonctionnement est en adéquation aux enjeux	C8	Dynamique pluridisciplinaire préparatoire
		C9	Rôle soutien de l'équipe projet territoriale
	Une équipe de direction et de soutien équilibrée, cohérente et engagée, complémentaire de l'équipe projet	C10	Equilibre des cultures professionnelles au sein de la direction
		C11	Cohésion de l'équipe de direction
		C12	Sens de l'engagement de l'équipe de direction
		C13	Articulation équipe projet / équipe de direction du centre
		C14	Compétences de l'équipe de direction
		C15	Cohérence et utilité de l'équipe de soutien

Une gouvernance resserrée autour d'acteurs clés du territoire et aux profils pluridisciplinaires

Sur le site n°12 du SNU, il a été fait le pari de constituer une équipe élargie présentant des caractéristiques variées, mises au service du séjour de cohésion. Dans un contexte d'urgence relative pour monter l'équipe de direction, la DRAJES a souhaité constituer une équipe pluridisciplinaire à l'expérience et aux profils variés afin de faciliter notamment la gestion administrative du séjour, la création des contenus pédagogiques, la constitution des équipes d'encadrement et la mobilisation d'intervenants extérieurs.

Les **rôles ont été plutôt bien répartis entre les 4 cadres de direction présents sur le centre** ;

⇒ **Une responsable issue du mouvement associatif et de l'éducation populaire,** en charge de la direction générale du séjour de cohésion. Elle a notamment pu réaliser la majorité du recrutement des équipes d'encadrement. Elle a également été facilitatrice de la venue d'intervenants externes. Enfin, elle a supervisé ou participé à toutes les tâches clés du management de projet (de la gestion administrative du séjour, à la création de contenus pédagogiques, en passant par de l'animation de modules spécifiques). Cette professionnelle a occupé un rôle central durant l'ensemble du séjour et a représenté un appui essentiel pour toutes les équipes du SNU.

⇒ **Un référent départemental et régional de la DRAJES** *(membre de l'équipe-projet, mais rattaché à l'équipe de direction et présent sur site)* **:** en charge de la gestion administrative du séjour ; il a prioritairement fait le lien entre les équipes de direction SNU et la DRAJES, ainsi que l'INJEP au niveau national. Il a assuré un relai crucial pour faciliter la mise en œuvre des modules communs à tous les sites SNU et pour faire respecter le cahier des charges national. Sa présence a été particulièrement appréciée par les autres professionnels de l'équipe de direction puisqu'il a fluidifié les relations avec l'État et a déchargé les autres membres des tâches de « reporting » quotidien et du suivi administratif.

⇒ **Un écologue de l'Institut national de la recherche agronomique :** chargé de la conception des modules spécifiques du site #12 du SNU. Il a assuré un rôle de coordination entre les modules nationaux et régionaux, et a permis de donner une coloration locale au séjour de cohésion. De surcroit, il a participé à la mise en place de certains principes d'encadrement (comme : la pédagogie active ou le brassage/mixité des cohortes) qu'il a diffusé aux équipes d'encadrement.

⇒ **Un directeur d'une tête de réseau du secteur du sport et de l'animation associative :** en charge de la gestion administrative du séjour et de la mobilisation des intervenants locaux, il notamment pu faire participer des structures de formation spécialisée en animation sportive adaptée (activité physique pour tous, sport santé…) pour encadrer les APS du site.

Sur le terrain, **la complémentarité des profils s'est illustrée par l'émergence de schémas d'inter solidarité et d'une forte synergie professionnelle**. En effet, aucun cadre de direction ne s'est cantonné à la seule feuille de route individuelle dressée en amont du projet. Tous ont participé à la bonne mise en œuvre du séjour de cohésion, souvent en assurant un dépassement de fonction et un investissement notable, au service du SNU et de ses volontaires.

Un relatif équilibre du triptyque des approches éducation nationale, éducation populaire et des armées

Les membres de l'équipe de direction présentent des **profils plutôt axés sur l'éducation populaire**.
En effet, le référent pédagogique issu d'une **filière d'enseignement et de recherche** est lui-même investi dans le secteur associatif et donc enclin à faire évoluer les volontaires en dehors des cadres d'apprentissage traditionnels.
Malgré ce déséquilibre apparent des cultures professionnelles ; nous n'avons pas observé d'incidences négatives sur la qualité pédagogique du séjour et la cohérence du projet du site. Au contraire, **des externalités positives ont pu être constatées** du fait de la composition et de l'organisation des équipes de direction sur le site #12 du SNU.

⇒ **La facilitation des passerelles entre les différents niveaux hiérarchiques des équipes SNU** : transmission accrue d'informations entre les différents professionnels du SNU, de la direction aux équipes d'encadrement (et ce, malgré des dysfonctionnements de coordination avec le niveau national).

⇒ **Le partage d'une même approche/vision du SNU** : définition d'un projet partagé, diffusé très largement aux équipes encadrantes, et rapidement approprié par les jeunes volontaires.

Un projet territorial élaboré à l'appui d'un diagnostic des besoins de la jeunesse locale

Pour construire un projet de site cohérent, **l'équipe de direction s'est appuyée sur différents diagnostics des besoins relatifs à la jeunesse du territoire**. En outre, **plusieurs problématiques ont été jugées centrales, et ont permis de bâtir un plan d'action pédagogique** dont émanent plusieurs priorités :

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

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

Les priorités d'actions établies ont été largement partagées avec les autres membres de l'équipe SNU en amont du séjour, permettant de donner à toutes et tous, de grands repères stratégiques d'accompagnement. **Le diagnostic des besoins des jeunes a également permis d'apposer des principes de prise en charge et d'accompagnement des jeunes lors de chaque activité réalisée**, permettant de renforcer :

- La cohésion de la cohorte ;
- Les schémas de solidarités entre les jeunes ;
- La compréhension et la mise en œuvre du principe d'engagement par les volontaires.

> *« Finalement notre projet de territoire a permis de faire correspondre nos besoins territoriaux au cahier des charges national. Nous avons travaillé à favoriser la cohésion, la solidarité et l'engagement au travers de modules spécifiques à la région et au service de notre jeunesse. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

Une équipe de soutien complémentaire à l'équipe de direction, qui constitue une véritable plus-value pour l'opérationnalité du séjour

Complémentaire aux compétences de l'équipe de direction, **l'équipe de soutien a été constituée pour répondre à la fois au cadre national du SNU et aux besoins du projet territorial élaboré par la direction**. Pour ce faire ont été retenus trois professionnels qui font l'interface entre la direction, les équipes encadrantes et les jeunes :

- **Un intendant :** issu d'une filière militaire et dont les compétences d'anticipation/planification ont été retenues pour appuyer la mise en œuvre opérationnelle et logistique du séjour de cohésion
- **Une responsable jeunesse et sport :** issue de l'éducation nationale et provenant d'une filière artistique et sportive, dont le rôle est de faire respecter les objectifs sportifs du cahier des charges tout en valorisant les spécificités régionales.
- **Une infirmière :** issue d'une profession libérale, qui « occupe » un pôle médical afin de prodiguer des soins à tous les jeunes nécessitant une prise en charge physique ou psychologique de premier niveau.

Sur le terrain, **l'équipe de soutien s'est fortement impliquée dans le management global du projet ; en lien étroit avec l'équipe de direction**. Si elle n'a pas participé directement à l'élaboration des grandes orientations pédagogiques du site, les trois professionnels ont adhéré au projet de territoire et ont souhaité apporter leur concours au respect d'un cadre propice à l'engagement et à la cohésion des jeunes.

> *« On essaie de créer un environnement propice à l'émergence de comportements solidaires, d'une cohésion d'équipe et à la compréhension du concept d'engagement par les jeunes. On a conçu des activités durant le séjour et un mode de fonctionnement sur le site, qui doivent permettre de faire progresser les jeunes sur ces dimensions. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

Un panel d'acteurs locaux mobilisés par le biais des équipes de direction et de soutien, et qui renforcent la qualité du séjour

Principale force des équipes de direction et de soutien, leur entier engagement en faveur du séjour. Cet engagement se concrétise par la mobilisation et l'implication (facilitées) de plusieurs acteurs locaux provenant des réseaux interpersonnels et professionnels des différents cadres du SNU.

En outre, des intervenants de qualité ont pu se rendre disponibles dans des délais relativement contraints, soucieux de prêter main-forte aux équipes du SNU et de participer à un projet au service du territoire. Plusieurs d'entre eux ont pu partager leurs motivations témoignant de leur volonté de :

- Transmettre/sensibiliser/éduquer la jeunesse du territoire ;
- « Rendre service » ou « se rendre disponible » pour l'un des cadres de direction, qu'ils connaissent par ailleurs et envers qui ils indiquent avoir confiance ;

> *« Je suis venu sans poser de question, car je connais très bien l'un des membres de la direction du site SNU. Ici, on a l'habitude de se rendre service. De plus, je savais que nos actions seraient profitables à notre jeunesse. C'est un devoir civique de transmettre et de faire passer des messages forts aux nouvelles générations. Moi et mes équipes pouvons avoir le sentiment du devoir accompli. »* ***Extrait d'entretien avec un intervenant externe***

À l'appui des échanges avec les intervenants, **la pertinence du recrutement des membres de la direction du SNU a été mise en exergue**. En effet, **des schémas de redevabilité, voire de loyauté, ont été observés et attestent de la qualité des profils retenus pour constituer une équipe soudée et volontaire.**

> *« Il est vraiment peu probable que je me sois rendu disponible, du moins dans ces conditions, si je ne connaissais pas l'équipe de direction. J'ai eu confiance d'abord en les personnes, puis après en le projet. »* ***Extrait d'entretien avec un intervenant externe***

Les marges de progression identifiées

Anticiper les campagnes de recrutement des équipes de direction et de soutien

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

En outre, plusieurs campagnes de recrutement devront être engagées en amont du séjour (à minima plusieurs mois à l'avance), **pour identifier les professionnels aux profils et/ou aux disponibilités rares,** principalement :

- **L'infirmier·e**, pour lequel le nombre de candidats potentiels est réduit, et pour qui le rapport « coût-opportunité » d'un poste de référent sanitaire au sein du SNU questionne.

> *« Déjà il faut avoir en tête qu'un poste d'infirmier au sein du SNU c'est beaucoup de pression avec une centaine de jeunes à prendre en charge seul·e. Ensuite, les candidats éventuels ne peuvent être que des professionnels en libéral avec un plan de charge réduit. […] Cette année on a eu la chance d'avoir trouvé quelqu'un en manque d'activités professionnelles. Dans le futur, il faudra anticiper ! »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

- **Le référent pédagogique,** dont le rôle est déterminant pour avancer sur la programmation des contenus et le recrutement des intervenants extérieurs. Aussi, son recrutement précoce est l'assurance d'une planification pédagogique sereine et adéquate au projet de territoire.

> *« Cette année, nous avons bénéficié du fait que le responsable pédagogique était déjà identifié pour le SNU 2020 (finalement avorté). De fait, nous n'avons pas trop tardé à concevoir l'emploi du temps et à imaginer les modules. Bien*

> *entendu, l'année prochaine, si nous subissons un turn-over, nous devrons placer le recrutement d'un référent pédagogique comme priorité absolue. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

Établir des fiches de postes précises ou adaptables par les directions de sites SNU

Lors de la planification du séjour de cohésion 2021, **certains postes ont été difficiles à pourvoir au regard des approximations des fiches de poste**. Les finalités n'ont pas été perçues et comprises de manière homogène, ne facilitant pas l'implémentation de la campagne de recrutement (exercée rappelons-nous, dans un contexte d'urgence relative).

Par exemple, la fiche de poste du référent « sport et cohésion » n'a permis de récolter que très peu de candidatures, aucune ne s'avérant adaptée au besoin du site. Finalement, **il a fallu un recrutement « en direct » pour identifier un professionnel utile à la réalisation du séjour, et ce, bien que le profil de la personne retenue ne corresponde pas fidèlement aux attentes de la fiche de poste initiale**.

> *« Au départ, personne n'a véritablement cerné le rôle du référent « sport et cohésion ». La campagne de recrutement était infructueuse et a donc nécessité que l'on redéfinisse nos critères de recrutement. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

Dans la perspective des prochaines éditions du SNU, l**es équipes considèrent que les fiches de postes devront clarifier leurs attendus ou être suffisamment souples pour être prises en main et adaptées par les équipes de direction**, pour mieux faire correspondre les profils des candidats aux besoins opérationnels des acteurs de terrain.

> *« Notre recrutement a finalement été pertinent, car nous avons pris l'initiative de faire évoluer les fiches de postes selon les besoins remontés du terrain. Certainement que la pratique d'adaptation des fiches de postes devrait être généralisée pour les prochains séjours. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

Identifier des professionnels aux compétences éprouvées en « planification »

Dans la perspective de la montée en charge des séjours de cohésion, **plusieurs membres des équipes de soutien et de direction du site souhaiteraient l'intégration de profils de professionnels spécialisés en planification.** En effet, dans l'hypothèse d'une hausse du nombre de jeunes accueillis, et de sites à mobiliser, **les professionnels nourrissent la crainte de manquer d'effectifs et de compétences pour assurer une implémentation de qualité, avec des exigences relevées.**

> *« Si demain on nous demande plusieurs séjours par an, avec non plus des volontaires, mais des « appelés », on risque la catastrophe organisationnelle et logistique. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

En vue de la montée en charge des séjours de cohésion, **les professionnels (pour partie) espèrent également et à ce titre le recrutement de profils militaires pour appuyer les équipes sur les modalités logistiques et organisationnelles du SNU.** Pour autant, les compétences d'encadrement de ces professionnels ne sont pas plébiscitées, les équipes issues de l'éducation populaire pouvant « assurer le job » sur ce registre.

> *« Les militaires, on les verrait bien nous appuyer sur la logistique, sur la planification, sur la gestion des transports des jeunes. Sur ce registre, on aura un besoin. On ne pourra pas rester en gestion artisanale. Pour autant, sur l'encadrement et l'animation des activités, nous sommes compétents et avons obtenu les résultats escomptés avec les jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

Des profils militaires pour faciliter la gestion opérationnelle et la prévention des conflits au SNU ?

Le séjour de cohésion a révélé que **l'absence de militaires pouvait faire apparaitre des failles logistiques, de planification et de gestion du site.**

Celles-ci, considérées comme minimes à l'échelle d'une cohorte d'environ 100 volontaires, pourraient toutefois constituer **une zone de turbulence significative** si les séjours de cohésion devaient monter en charge.

En particulier, les professionnels rencontrés sur le site #12 du SNU ont pu partager leur **difficulté à encadrer les jeunes parallèlement à des tâches logistiques, de gestion de la vie quotidienne, et de traitement des aléas du séjour de cohésion**.

⇒ **L'imbroglio du téléphone portable « volé »*** illustre bien les potentielles failles organisationnelles pouvant exister sur un site où l'armée serait absente (ou à la marge) et où l'entière responsabilité du séjour de cohésion serait attribuée à l'éducation populaire. En effet, plusieurs membres de l'équipe SNU ont loué la culture militaire pour favoriser « le respect des règles », « le maintien de l'ordre et d'un cadre », ou encore « le traitement d'un incident » et « la résolution des conflits ».

> *« Je pense que les jeunes ont de la proximité avec les encadrants de premier niveau (tuteurs et capitaines) ; ce qui est une bonne chose en soi. Pour autant, cette proximité peut faire glisser le SNU vers un modèle de type « colonie de vacances ». C'est ce glissement qui induit des incidents comme ce vol de portable. Avec certitude, la présence de militaires aurait été utile pour 1/dissuader et prévenir du vol 2/apporter une réponse beaucoup plus efficace au traitement de l'incident. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

** Lors d'un temps dédié à l'utilisation des téléphones portables, un jeune s'est fait voler son mobile après l'avoir laissé sans surveillance. Après un temps de médiation de plusieurs heures entre encadrants et jeunes, la situation n'a pas évolué et le portable n'a jamais été retrouvé malgré l'intervention de la police nationale (présente sur place suite à leur participation à un module « sécurité »). Le jeune, victime du vol, s'est vu dédommagé, mais a cristallisé quelques tensions autour de lui. Heureusement, le jeune n'a pas été mis en retrait à la suite de cet incident et les encadrants ont veillé à ce qu'il continue de s'inscrire en collectif avec les autres volontaires.*

12.3 Gestion des ressources humaines – management

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence de l'organisation du volet RH	Un process de recrutement et des profils de l'équipe d'encadrement adéquats, renforcés par la formatin ad hoc	C1	Méthode de recrutement des équipes d'encadrement
		C2	Sens de l'engagement de l'équipe de cadres
		C3	Formation des cadres d'encadrement
	Un management par l'équipe de direction (et l'équipe de soutien) et une structuration qui permet de cimenter l'équipe d'encadrement et de donner une couleur au SNU	C4	Mode de management adopté
		C5	Participation des équipes d'encadrement à la préparation et la mise en œuvre des activités du séjour
		C6	Utilité des temps de démocratie interne
		C7	Outillage des cadres et tuteurs
		C8	Recherche d'une identité
		C9	Clarté de l'organigramme
		C10	Cohésion d'équipe
		C11	Gestion des contrats de travail
		C12	Compétences des cadres de compagnie et tuteurs

Les forces du modèle

Un recrutement de « proximité » devant offrir une opportunité « unique » pour les encadrants retenus

Au sein du site SNU #12, **les équipes de direction et de soutien ont eu la charge du recrutement de l'ensemble des équipes encadrantes**. Du fait des délais relativement contraints, **une stratégie de recrutement de « proximité » a été privilégiée par l'ensemble des cadres du SNU**, qui ont ainsi souhaité cibler des personnes issues du tissu associatif local.

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

En plus de cette approche, **les cadres du SNU ont souhaité que le séjour de cohésion puisse offrir une opportunité professionnelle « unique » aux personnes recrutées**. Aussi, si l'équipe de direction a pris soin de recruter des profils « diplômés », le SNU a été pensé localement comme devant constituer une opportunité pour le territoire et ses acteurs. Si bien que certains tuteurs ont pu bénéficier d'une première expérience professionnelle structurante en animation et gestion de la vie quotidienne de jeunes pendant plus de 10 jours.

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

Par ce positionnement, l**a direction a souhaité vérifier l'hypothèse que d'offrir une première expérience structurante à de jeunes professionnels de l'animatio**n (BPJEPS, BAFA…) **permettrait de maximiser leur engagement tout du long du séjour de cohésion**.

> *« On a voulu faire un SNU pour notre région et par notre région. Cela passait nécessairement par une campagne de recrutement devant cibler les profils compétents, mais qui avaient surtout besoin d'une expérience professionnelle*

> *significative pour intégrer pleinement et durablement le marché du travail. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de Direction***

Un management participatif, facilitant l'adhésion et l'engagement des équipes d'encadrement

Tout le long de la préparation du SNU, et durant le séjour de cohésion, les équipes de direction et de soutien ont incité les capitaines et les tuteurs à partager leurs idées, leurs expériences (réussies comme ratées), et à mettre en collectif leurs interrogations quant au cadre organisationnel adopté, afin de le faire éventuellement évoluer. Aussi, **le dialogue semble avoir toujours eu sa place entre les uns et les autres, et a garanti les conditions nécessaires à la satisfaction des équipes encadrantes.**

> *« J'ai toujours apprécié l'approche des responsables du SNU. On nous écoute, on dialogue. Ça permet de travailler en confiance et surtout de s'investir au sein d'un projet commun. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée***

Traduction concrète de cette philosophie managériale ; l'agilité de l'organigramme permettant de s'adapter aux besoins et urgences des équipes encadrantes. En effet, le trinôme « capitaine-adjoint-tuteur » prévoyait une répartition claire des rôles responsabilités de chacun (capitaines : travail de supervision, élaboration des plannings / tuteurs : en contact constant avec les publics), mais était suffisamment souple pour anticiper des schémas de substitution ou d'appui dans plusieurs cas de figure :

- **Un jour de congé d'un capitaine ou d'un tuteur**, permettant à un tuteur d'assurer la fonction intérimaire de capitaine et inversement.
- **Un besoin d'encadrement accru lors d'une activité**, permettant à un capitaine de prendre à sa charge un groupe de jeune et d'assurer le rôle de tuteur.

> *« On avait anticipé le remplacement des uns et des autres notamment lors de la prise de congés, mais aussi selon les besoins émergents durant le séjour. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie***

Enfin, conséquence indirecte du management participatif, et répondant à la volonté la direction du site de capitaliser et valoriser les expertises et savoir-faire de chacun, certains tuteurs ont largement dépassé le cadre de leurs fonctions en s'investissant par eux même auprès des jeunes lors d'activités prématinales (au réveil) ou lors des modules de sport santé. En effet, chacun a eu l'occasion de proposer une activité en lien avec son diplôme ou sa spécialité (notamment sportive). Aussi de nombreuses activités ont été réalisées directement par des encadrants SNU, comme l'escrime, le basketball ou la danse.

> *« On nous a donné carte blanche pour faire des modules/activités par nous-même. Du coup moi j'ai fait mon propre atelier escrime pour initier les jeunes. Je me suis éclaté à faire découvrir ce sport et surtout à inculquer les valeurs associées à sa pratique, comme le respect et le partage par exemple. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée***

Une équipe de direction située en « paratonnerre » des problématiques de ressources humaines (contrat de travail, temps de repos, rémunération…)

Les encadrants rencontrés ont tous eu un positionnement critique, mais apaisé vis-à-vis de leur contrat de travail et de ce qu'il implique en termes de « temps de repos » ou de « rémunération ». Si plusieurs tuteurs et capitaines ont pointé des conditions de travail « rocambolesques » nécessitant un investissement de tous les instants et extrêmement « énergivores », tous acceptent le cadre de travail qui leur est imposé avec résilience. **La raison principale de cette situation réside dans les relations de confiance entretenues avec les équipes de direction et/ou de soutien.**

> *« Ici on a tous un « repère » au sein de l'équipe de direction qui nous permet d'accepter toutes les conditions de travail. On a confiance, on sait qu'on est dans le même bateau et il est hors de question de baisser les bras en cours de route. »* ***Extrait d'entretien avec un capitaine de compagnie***

Finalement, la qualité globale du management des ressources humaines du site a permis d'apaiser les équipes du SNU malgré des situations qui se révèlent être particulièrement difficiles physiquement et moralement. Cela étant, certains encadrants émettent des réserves quant à la reconduction de leur participation à un séjour de cohésion de fait de cette première expérience « éprouvante », notamment si les conditions de travail ne s'améliorent pas.

> *« C'était éprouvant, j'ai touché du doigt mes limites intrinsèques. Évidemment j'ai pris plaisir à évoluer avec les autres membres de l'encadrement et les jeunes. Mais malgré cela, je ne sais pas si je pourrais me projeter de nouveau dans une telle aventure si les conditions ne s'améliorent pas d'ici le prochain séjour de cohésion. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée***

Les marges de progression identifiées

Trouver des leviers de coordination interne plus efficaces

Le retour d'expérience terrain des différents encadrants tend à démontrer qu'un besoin de développement d'instances et/ou d'outils de coordination internes est nécessaire. En l'état, des réunions tardives (quasi nocturnes) permettant des points d'étapes ainsi que les groupes WhatsApp pour la communication quotidienne entre les différents membres des équipes n'apportent pas suffisamment de garanties quant à la bonne mise en application des règles communes du centre.

- **Les réunions de fin de journées :** se réalisent dans des **conditions de fatigue extrême** ne permettant pas de faire passer avec efficacité les messages clés devant régir les modalités d'accompagnement. De plus, ces temps qui **empiètent sur la durée de sommeil des encadrants** se doivent d'être concis et donc n'englobent généralement pas l'entièreté de l'ordre du jour.
- **Les groupes WhatsApp : ne permettent pas la diffusion des informations clés** à l'ensemble des équipes encadrantes qui doivent alterner entre la prise en charge des jeunes, tâches logistiques, gestion de la vie quotidienne et donc, prise de connaissances des messages de coordination. De fait, **l'utilisation des téléphones portables ne peut être réalisée par tous les encadrants au même moment, et s'avère extrêmement chronophage** ; puisqu'elle implique une mise à jour d'informations parfois en volume important et noyé dans une masse de messages relativement dense.

> *« Nous n'avons pas réussi à trouver le mode de fonctionnement permettant d'homogénéiser nos pratiques d'encadrement. Certains messages ont été assimilés par une partie des encadrants. D'autres ont été occultés ou oubliés. Cela a provoqué quelques dysfonctionnements comme l'usage toléré ou non selon les maisonnées de la douche entre les activités, les temps dédiés à l'utilisation du téléphone portable hétérogène entre les compagnies… Ce n'était pas clair pour nous et in fine pour les jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée***

Permettre des temps morts dans l'emploi du temps des encadrants

Malgré la brève coupure (d'une journée) pour chacun des encadrants, les tuteurs et capitaines rencontrés ont globalement admis que les conditions d'exercice de leurs fonctions étaient particulièrement éprouvantes.

Si la fatigue s'accumule, c'est en partie, car chacune des personnes rencontrées a la sensation d'effectuer une **« journée double »** avec notamment :

- Une partie dédiée l'encadrement, la supervision des activités, et la gestion de la vie quotidienne des jeunes.
- Une partie dévolue aux tâches logistiques, de planification, de coordination.

De fait, si l'emploi du temps SNU est dense pour les volontaires, il s'avère être en réalité « interminable » pour les encadrants, pour qui le temps de repos journalier moyen oscille entre 4h et 6h *(sur 24h)*. Finalement pour plusieurs encadrants, les effectifs devraient être augmentés, afin de laisser suffisamment de temps de repos.

> *« On a aucun break. Je me lève à 5h et m'occupe des jeunes jusqu'à 22h30. Ensuite, je n'ai pas le temps de me reposer que je dois gérer les imprévus organisationnels pour la journée suivante, m'occuper de certaines lessives qui n'étaient pas programmées ou non réalisées, et enfin je dois me coordonner avec les autres membres de l'équipe. En général je ne dors pas avant 1h. »* ***Extrait d'entretien avec un Tuteur de maisonnée***

12.4 Gestion opérationnelle du centre

Sont ici questionnés, les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Efficacité de la gestion opérationnelle du Centre	Des enjeux logistiques, sociaux et de santé maîtrisés	C1	Adéquation du site accueillant le séjour
		C2	Gestion des transports
		C3	Gestion de la santé
		C4	Gestion du protocole sanitaire (Covid 19)
		C5	Détection des problèmes sociaux
		C6	Visibilité du planning
		C7	Facilitation de l'ingénierie administrative
	Un règlement intérieur appliqué et approprié	C8	Usage de l'uniforme
		C9	Gestion des téléphones portables
		C10	Gestion de la cigarette

Les forces du modèle

Un centre « exemplaire » répondant aux besoins protéiformes de l'accueil des cohortes SNU

Le centre utilisé pour accueillir le séjour de cohésion du site #12 du SNU s'est démarqué par les espaces qui le composent. Plusieurs lieux nécessaires à la prise en charge d'une cohorte de volontaires ont pu y être centralisés. Cette principale caractéristique a facilité la gestion logistique du séjour et a offert un cadre sécurisant *(tout autant aux jeunes qu'aux encadrants)*. En outre, nous relevons la présence de :

- **Plusieurs bâtiments pour des hébergements distincts** : tous équipés, de standing tout à fait satisfaisant et facilitant la répartition de la cohorte en compagnies et maisonnées ;
- **Un espace de restauration :** adapté au rythme du séjour, qui assure des services de repas équilibrés matin, midi et soir (et avec un personnel enclin à répondre aux demandes et besoins imprévus des équipes SNU) et un prestataire auparavant présent sur site
- **Un pôle médical :** mettant à disposition un local et du matériel élémentaire à l'infirmière du site et accueillant 5 jours par semaine des médecins pouvant prêter main-forte aux équipes SNU en cas de besoin.
- **Un bâtiment administratif :** permettant d'accueillir les équipes de direction et de soutien, mais également de stocker les différentes dotations SNU.
- **Un foyer d'encadrant :** permettant de regrouper les équipes de capitaines et de tuteurs, mais également de fixer un point de rendez-vous correctement identifié par tous les volontaires. Ce lieu a également fait office de point de diffusion des informations clés sur la mise en place des activités (emploi du temps, nature des activités, répartition des groupes…)

- **Plusieurs équipements sportifs :** permettant de mettre en œuvre différentes activités (gymnase, piscine, terrain de rugby…) et réduisant les flux à l'extérieur du centre.
- **Plusieurs salles de format « salles de classe » :** permettant d'accueillir les activités et modules « d'intérieur » ou d'envisager des alternatives aux activités de plein air, en cas d'intempéries importantes.
- **Une clôture sécurisée et surveillée** : isolant le centre et les volontaires, et permettant un contrôle des entrées et sorties du site.
- **Un parking :** facilitant l'accueil des intervenants extérieurs et la gestion des flux lors de l'arrivée et du départ des volontaires.

Finalement le centre SNU mobilisé fait office de « denrée rare » sur le territoire régional. De l'avis des différents membres de l'équipe de direction du site, il n'existe aucun autre lieu permettant l'accueil de jeunes dans des conditions logistiques si favorables, facilitant la mise en œuvre du séjour de cohésion. Simple bémol identifié, la capacité d'accueil des jeunes est limitée à une centaine de participants. Dans l'éventualité d'une montée en charge du SNU, il serait impératif d'identifier des solutions d'accueil additionnelles, mais le chantier s'avère déjà complexe.

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

Des principes organisationnels érigés pour maximiser la mixité sociale des jeunes

En outre, plusieurs principes organisationnels ont été à l'œuvre lors du séjour de cohésion :

- **La mixité territoriale pour organiser les chambrées** ; ainsi les jeunes de même « localité » ont tous été séparés dans des chambres différentes afin de faciliter les rencontres inter-territoriales et culturelles.
- **Le brassage des jeunes lors des activités en sous-groupe** ; ainsi chaque jeune aura partagé au moins une activité avec tous les autres volontaires lors du séjour de cohésion.

> *« Cela a été particulièrement lourd à formaliser et à mettre en œuvre par les tuteurs et capitaines. Pour autant, on est particulièrement satisfait d'imposer un roulement permettant à tou.te.s les volontaires de se rencontrer et de partager une activité en petit groupe pour apprendre à se connaitre. Je dirais qu'on a maximisé les chances de cohésion entre tous les jeunes. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

Des dispositions exceptionnelles pour anticiper toutes problématiques en lien avec la pandémie de COVID19

Pour anticiper et endiguer la constitution d'un cluster en cas de contraction du virus de la COVID19 par l'un des volontaires du SNU21**, l'équipe de direction a souhaité mettre en place un protocole sanitaire strict conformément au cahier des charges qui consistait à faire respecter :**

- **Des règles quotidiennes pour prévenir de l'apparition des cas de COVID19** :
  - Prise de température quotidienne ;
  - Port du masque obligatoire entre toutes les activités ;
  - Respect des distances de sécurité (durant les activités, les temps de restauration, les périodes de repos…) ;
  - Tests antigéniques au début et milieu de séjours.

- **Des dispositions exceptionnelles pour endiguer une éventuelle chaine de contamination** :
  - Test PCR des jeunes présentant des symptômes ou étant cas contact ;
  - Isolement des jeunes présentant des symptômes, ainsi que des cas contacts (partenaires de chambres et d'activités) dans des chambres dédiées.

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

À noter qu'en comparaison avec d'autres sites, le protocole sanitaire s'est avéré efficace et assez peu complexe à mettre en place. Aucun obstacle n'est venu contraindre la dynamique du séjour (aucune injection contradictoire de la DRAJES, l'ARS, ou de la médecine générale du site n'est à signaler).

Les marges de progression identifiées

Encadrer davantage les temps dédiés à l'utilisation des téléphones portables et donner des consignes/priorités d'usage

Les temps dédiés à l'utilisation des téléphones portables par les jeunes ont présenté deux types de problématique :

- **Une problématique d'usage :** Les jeunes n'ont pas eu de consignes d'utilisation et certains n'ont pas pris la peine de contacter leurs parents ou répondre à leurs messages. De fait, l'équipe de direction a fait face aux sollicitations de plusieurs parents restés sans nouvelles de leurs enfants et par conséquent inquiets.
- **Une problématique d'encadrement :** Les jeunes avaient souvent « quartier libre » durant le temps d'utilisation du téléphone portable. Aussi, certains échappaient à la surveillance des tuteurs.

En rebond de ces problématiques, plusieurs tuteurs considèrent devoir retravailler les modalités d'accompagnement des temps dédiés à l'utilisation des téléphones portables.

> *« Il est impératif de dire aux jeunes de répondre à leurs parents. Ils ne le font pas systématiquement et ça crée de l'inquiétude à laquelle nous devons faire face quand les parents nous appellent. Ensuite, il faut toujours garder un œil sur les jeunes durant leurs appels et leurs SMS. L'épisode du vol nous rappelle qu'il faut toujours rester vigilants. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée***

Quid de la relation avec les parents durant le séjour de cohésion

Pour contrecarrer l'éventuel manque d'informations à destination des parents émanant directement des jeunes, et pour éviter une situation de sur-sollicitations des équipes encadrantes, plusieurs initiatives pourraient être imaginées pour notifier les avancées du séjour, comme notamment :

- Une newsletter quotidienne tenue par les équipes SNU ;
- Une boite email dédiée aux sollicitations des parents ;
- Un groupe WhatsApp par maisonnée en gestion d'un capitaine.

Prévoir des responsables sanitaires « mobiles », pour prendre en charge les jeunes y compris à l'extérieur du centre SNU

Si la présence d'un pôle médical au sein du centre permet de traiter de manière rapide et efficace toutes les problématiques de santé des jeunes, **les équipes SNU se sont senties parfois dénuées d'experts présents**

pour assurer la prise en charge des jeunes durant les activités extérieures. En effet, plusieurs « incidents » survenus lors d'activités relativement physiques (comme le secourisme ou la randonnée), ont démontré l'importance d'anticiper les risques de malaises ou de blessures physiques une fois les portes du centre SNU franchies.

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

Adapter les uniformes au contexte local du séjour de cohésion

Sur le séjour de cohésion du site #12 du SNU, ont été déplorées d'importantes problématiques de dotations. En outre les équipes de direction et de soutien ont pointé les problématiques suivantes :

- **Des tailles de vêtements inappropriées compte tenu des morphologies des jeunes :** Plusieurs jeunes ont dû réaliser le séjour avec leurs propres vêtements du fait de tailles qui systématiquement ne correspondaient pas à leur morphologie. Par ailleurs, pour les volontaires ayant trouvé une taille adaptée, il a souvent été nécessaire de prendre une taille 3 à 5 fois supérieur à ce qui est porté habituellement par les jeunes. Aussi, malgré la résolution de la situation, une certaine violence symbolique a été observée, et plusieurs volontaires ont été heurtés moralement.

  > *« On ne se rend pas bien compte de la violence symbolique que peut induire le changement de 5 tailles de vêtement en une seule matinée. J'ai de nombreuses jeunes filles qui ont eu des sourires amers. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

- **Des dotations en volume insuffisant pour assurer un change durant la totalité du séjour :** Tous les jeunes du site ont dû utiliser des affaires de rechange personnelles pour compenser le manque de dotations SNU initiales. En cause, l'impossibilité de réaliser des machines à laver en continu des habits des jeunes. L'utilisation des vêtements étant plus rapide que les roulements de prise en charge du linge sale.

  > *« On fait plusieurs machines par jour et ce n'est pas possible de garantir une tenue SNU propre quotidienne à chaque jeune. Il faut nécessairement plus d'affaires pour tenir sur la durée. »* ***Extrait d'entretien avec un tuteur de maisonnée***

- **Des habits inadaptés aux caractéristiques saisonnières locales et aux activités proposées :** Au sein des bâtiments administratifs ont été observés plusieurs cartons de dotations inutilisés. Notamment des vêtements « chauds » qui n'étaient d'aucune utilité aux jeunes**,** compte tenu du climat local. A contrario, des équipements utiles aux activités étaient absents des dotations (exemple : les maillots de bain pour l'apprentissage de la natation).

Adapter les modules numériques aux contraintes matérielles des territoires

Seule problématique logistique laissée sans solution ; **la mobilisation rendue complexe de plusieurs dizaines de postes d'ordinateurs pour réaliser les modules numériques** (module de la mission locale, questionnaire INJEP…). En dehors de la mise à disposition de salles informatiques d'établissements scolaires, équipées d'une centaine de postes d'ordinateurs (relativement rares à l'échelle du département, voire inexistantes), **les équipes SNU chargées de la planification ont eu l'impression de se trouver dans une impasse logistique**. Certains considèrent même qu'une adaptation des modules est nécessaire pour permettre à tous les sites SNU d'appliquer le cahier des charges national sur ce champ.

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

12.5 Les choix pédagogiques

Sont ici questionnés les critères suivants :

	Critères de jugement		Indicateurs
Pertinence des choix pédagogiques	Des contenus pédagogiques appropriés et en adéquation avec le cahier des charges du SNU et des RETEX	C1	Progressivité du programme
		C2	Evolution portée au programme en cours de séjour
		C3	Directivité des contenus
		C4	Equilibre des intervenants
		C5	Innovation méthodologique
		C6	Adaptabilité des contenus à un public aux besons spécifiques (PH) et moins volontaire
		C7	Equilibre activité physique et contenu
		C8	Adaptation des séquences
		C9	Relecture des messages clefs
		C10	Place des jeunes dans les temps de vie quotidienne
		C11	Place de l'engagement et de la préparation aux MIG
		C12	Enjeu de la mixité pris en compte

Les forces du modèle

Une volonté collective « d'expliquer » plutôt que « d'imposer » pour maximiser l'adhésion des volontaires

La principale force du séjour de cohésion du site #12 du SNU réside en la qualité et la constance de la pédagogie des encadrants/intervenants auprès des jeunes. En effet, dès la genèse du projet et l'élaboration des orientations du séjour, l'équipe de direction a mis un point d'honneur à diffuser une culture de « la pédagogie active » ; en opposition avec celle de « l'apprentissage contraint ».

Cas symboliques de cette orientation pédagogique de territoire :

- **Le rôle pédagogique des encadrants du SNU**

Chacun des tuteurs et des capitaines a joué son rôle de repère pédagogique pour les jeunes. En effet, **tous les encadrants ont pris le soin de briefer ou débriefer les jeunes, en véhiculant des messages clés**.

La réalisation des rites journaliers était notamment associée à explications pour que les jeunes puissent saisir l'intérêt de ces activités. De fait, l'importance de la montée des couleurs et du chant de l'hymne national français a été rappelée tout en indiquant aux jeunes les évènements marquants auxquels ces rites renvoyaient. À leur niveau, **chacun des encadrants a pris le soin d'expliquer en quelle mesure les rites pouvaient participer à la construction d'une histoire collective et individuelle, sans parti pris ou positionnement partisan**.

> *« Pour nous il était impératif que toutes les activités aient du sens. On a briefé toutes les équipes. Oui, les activités sont imposées, mais toutes doivent obtenir l'adhésion des jeunes pour être utiles et efficaces. C'est pour cela qu'on demande aux encadrants d'expliquer les modules et de les débriefer au besoin. On souhaite que tous les volontaires (à leur rythme) intègrent des messages clefs en lien avec les activités, mais aussi un sens critique. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

- **L'approche participative des intervenants**

À de rares exceptions près, **les intervenants locaux ont respecté le principe de pédagogie active recommandée par l'équipe de direction**. Ainsi, ont été observés des efforts d'approches participatives de la part de professionnels dont le métier n'est pas nécessairement l'animation et l'apprentissage, notamment par l'utilisation de supports non formels. À titre d'exemple, **plusieurs procédés innovants ont été à l'œuvre pour tenter de maximiser la participation des volontaires du SNU**, parmi lesquels *des escapes games, des immersions sur site, des mises en situation ou des simulations.*

> *« On nous a fait la demande d'avoir une approche innovante, avec le moins de verticalité possible dans la manière d'animer les modules. On avait conscience que le public était jeune et avait certainement envie de voir autre chose qu'un format scolaire. On a tenté avec nos armes de répondre à la commande, car ce n'est évidemment pas notre métier. »* ***Extrait d'entretien avec un intervenant externe***

Une valorisation de la culture, du patrimoine et des savoir-faire locaux au cœur de la programmation pédagogique

La programmation pédagogique réalisée par l'équipe de direction a placé sa focale sur la valorisation du territoire. Outre le cahier des charges national qui a été dument respecté lors du séjour de cohésion, une multitude de modules a été constituée pour **mettre en avant la culture, le patrimoine et les savoir-faire régionaux**. Plusieurs « randonnées », « visites d'acteurs économiques départementaux », « présentations de ressources locales » ou encore de « veillées culturelles » ont permis de travailler **trois points jugés prioritaires pour les équipes du site #12 du SNU :**

- **Présenter les différentes formes de l'engagement et diversifier la représentation que peuvent en avoir les jeunes volontaires** : en complément des modules portant sur « la citoyenneté nationale », **les équipes du SNU ont souhaité illustrer le caractère protéiforme de « l'engagement »** en présentant plusieurs initiatives locales, notamment celles en faveur du territoire. Pour ce faire, plusieurs activités ont été particulièrement bénéfiques à l'exploration de nouvelles dimensions de l'engagement par les volontaires.
  - **La découverte du patrimoine naturel local** a permis de valoriser l'importance du respect de l'environnement et des actions permettant sa préservation.
  - **La rencontre d'acteurs « solidaires » locaux** a fait découvrir les métiers de l'économie sociale et solidaire, et a plus largement valorisé des actions à forte plus-value sociale.
  - **La mise en avant de la culture locale** (cinématographique, artistique, voire sportive) a démontré la pluralité des cultures qui composent l'identité française, tout en justifiant qu'un sentiment d'appartenance régional n'est pas antinomique à une identité nationale.
  - **La promotion des denrées et aliments locaux** a permis de rappeler l'importance des circuits courts, tout en indiquant les bienfaits de la consommation locale pour la santé.
- **Proposer une image fidèle du département aux volontaires extra départementaux : les équipes du SNU ont conçu un emploi du temps s'inscrivant en « rupture » de la vision « carte postale » des jeunes ne résidant pas sur le territoire départemental ou régional**. Aussi, les équipes du SNU chargées de la programmation pédagogique voulaient s'assurer que les jeunes retireraient de leur expérience de mobilité territoriale, la sensation d'avoir découvert en profondeur un département, ses spécificités, ses atouts et ses contraintes.

> *« Il était hors de question de donner à voir une image carte postale du département. Notre territoire ne se résume pas à quelques emplacements touristiques ; il est l'aboutissement d'une culture propre, d'un fonctionnement singulier et d'une histoire qu'il faut aborder pour comprendre les dynamiques socio-économiques actuelles. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de direction***

Des modules sportifs quotidiens conçus pour participer aux apprentissages des jeunes

Pied de nez aux représentations réductrices d'un sport ludique, aventureux et consommatoire, les équipes du SNU ont maquetté des modules d'activités physiques et sportives permettant de répondre à quatre attentes principales :

- **Prévenir des éventuelles situations d'addiction :** les APS ont été considérées comme un formidable révélateur des comportements addictifs ou de schémas de dépendance. Bien qu'aucune problématique de ce genre n'ait été remontée lors du séjour, les modules ont été imaginés pour détecter les jeunes concernés et faciliter une prise en charge adaptée.
- **Apporter une première réponse aux situations de surpoids et/ou d'obésité :** prenant appui sur les indicateurs de santé publique nationaux et départementaux, les équipes du SNU ont pris le parti de faire pratiquer une activité physique et sportive quotidienne à tous les volontaires du site afin d'en valoriser les incidences positives sur la santé des jeunes.
- **Permettre un premier apprentissage (en accéléré) de la natation :** afin de répondre aux enjeux nationaux liés à l'apprentissage de la natation, les équipes du SNU ont profité de la présence d'une piscine sur site pour faire passer des tests de nage à tous les volontaires afin d'inciter/proposer un apprentissage « accéléré » durant le séjour de cohésion aux jeunes en ayant le plus besoin.
- **Faire découvrir et pratiquer des sports méconnus :** pour rompre avec les habituels attraits sportifs des volontaires (pour le football et le basketball notamment), les équipes du SNU ont imposé de pratiquer différents types d'APS. D'une part des sports relativement connus, mais rarement pratiqués (comme l'escrime), et d'autre part des sports méconnus en lien avec la culture locale (comme la danse culturelle…).

> *« Notre pris parti était de réaliser des activités physiques et sportives au service des besoins des jeunes, de la prévention sanitaire, et de la valorisation des pratiques méconnues. Je pense qu'on fait bon usage du sport sur notre centre. »* ***Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe de soutien***

Les marges de progression identifiées

Quelques programmations à revisiter pour faciliter l'attention des jeunes sur le long cours

Du fait de l'exigence physique et mentale imposée par le SNU, **certains choix de programmation se sont avérés infructueux et ont engendré quelques décrochages de jeunes**. Quelques modules ont été l'occasion pour certains jeunes de se reposer. Plusieurs ont été surpris par les intervenants ou les encadrants à se prêter à des siestes d'infortune. **Aussi pour minimiser les pertes (relativement logiques) d'attention des jeunes et diminuer la fatigue qui s'accumule au fil des jours, les différents membres des équipes encadrantes du SNU entrevoient quelques axes d'amélioration** :

- **Instaurer des temps calmes ou de repos « pour mieux repartir »** : en effet, les jeunes étaient en activité durant deux semaines consécutives de 8h à 22h sans aucun temps d'arrêt. L'exigence intrinsèque de l'emploi du temps SNU combinée à la réalisation d'activités physiques (qui bousculent les habitudes des jeunes) induit un besoin d'adaptation des corps des jeunes pour trouver un rythme propice au maintien de l'attention toute la journée, en particulier pour des adolescents.

- **Placer les activités en salle avant les APS afin éviter les « chutes d'attention » :** à de rares reprises, les jeunes ont dû se rendre en « salle » pour participer à des modules succédant à des activités

physiques et/ou sportives. Le contraste de dynamisme entre les différentes activités a provoqué un décrochage généralisé des volontaires.

Un premier travail d'information sur les finalités de la MIG et ses possibilités d'accueil en amont du séjour de cohésion

À l'épreuve du terrain, plusieurs encadrants ont constaté que certains jeunes n'avaient pas conscience que le SNU impliquait un engagement citoyen au travers d'une mission d'intérêt général. L'emploi du temps qui prévoyait une intensification des modules en lien avec l'engagement à partir de la deuxième semaine s'est avéré insuffisamment adapté au manque d'informations initiales des volontaires.

La progressivité des modules en lien avec l'engagement des volontaires durant le séjour de cohésion serait apparue particulièrement pertinente si les jeunes avaient été au clair vis-à-vis des différentes étapes du SNU dès leur arrivée sur le centre. N'ayant factuellement pas observé cette situation, **plusieurs encadrants considèrent que le travail de sensibilisation à la MIG doit être renforcé et assuré en amont du séjour de cohésion pour garantir une pleine efficacité pédagogique de l'emploi du temps fixé par l'équipe de direction**.

D'après certains tuteurs, plusieurs volontaires ont seulement découvert l'existence de la MIG au moment d'arriver sur le centre. Une part non négligeable des jeunes a donc souffert d'une « perte de temps » dans la conduite de leur projet puisqu'ils ont dû comprendre les enjeux de la MIG plutôt que d'étudier les différentes options qui s'offraient à eux pour la réaliser.

> *« Sans que ce soit catastrophique, on peut considérer que les jeunes n'ont pas eu suffisamment de temps en deux semaines pour à la fois découvrir les attendus de la MIG et ce qu'elle recouvre, ainsi que les endroits où concrètement ils allaient pouvoir s'investir. Il y a un boulot préliminaire pour informer les jeunes de l'ensemble du SNU qui doit être mieux réalisé ! »*
> ***Extrait d'entretien avec un Tuteur de maisonnée***

12.6 L'expérience des jeunes

Profil de la cohorte de centre

Le site #12 a accueilli 96 jeunes et respectait une parité stricte entre filles et garçons. L'ensemble des jeunes provenait des départements de la région du site (dont 75% issus du département accueillant le séjour). Une poignée d'entre eux ont pu se retirer une demi-journée du SNU pour réaliser les épreuves orales du baccalauréat de français.

Aucun jeune volontaire n'avait réalisé sa MIG en 2020.

Un jeune émarge dans la catégorie des jeunes en situation de handicap, et près d'un quart des volontaires issus de la cohorte habite en quartier Prioritaire de la Ville.

Moteur de l'engagement dans le SNU

Généralement : vivre une expérience unique et collective

Pour la quasi-totalité des jeunes volontaires, l'engagement au SNU 2021 a d'abord été motivé par la volonté de **vivre une expérience « nouvelle »** et **faire partie de la 1re génération SNU locale**. Dès les premiers jours du séjour, un **sentiment de fierté** de participer au séjour de cohésion se dégageait des échanges avec plusieurs jeunes.

> *« Je suis trop heureux de faire le SNU, j'ai l'impression de vivre quelque chose d'extraordinaire que peu de jeunes de mon âge font. En plus, après je pourrai dire que j'étais le premier à le faire ici ! »* ***Extrait d'entretien avec un volontaire, 17 ans, filière générale***

En plus de l'effet « notoriété » du SNU, les différents retours des jeunes révèlent qu'une **expérience de vie en collectivité** de cette envergure (durée conséquente, nombre de jeunes important, cadre soigné…) était une première (attendue/souhaitée) dans la vie des volontaires.

> *« Je n'ai jamais fait de colonies ou d'évènements avec des associations par exemple. Le SNU, c'était l'occasion de vivre une expérience en collectif ! »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière technologique***

Régulièrement : faire des rencontres nouvelles et interculturelles

À de nombreuses reprises, les jeunes ont partagé leur souhait initial de **rencontrer de nouvelles personnes**, de **sortir du cercle amical et social quotidien**. Beaucoup cherchaient à découvrir de nouvelles choses, notamment par la rencontre interculturelle. Certains nourrissaient même l'espoir de pouvoir **voyager en dehors de la région de résidence** ; ou **d'accueillir des Français venus « d'ailleurs »**.

> *« J'aurais adoré voyager loin de chez moi. Avant de m'engager, je m'étais dit que c'était l'occasion de découvrir un nouveau lieu ou de nouvelles personnes. Ce qui est sûr c'est que je voulais quelque chose qui change ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 18 ans, filière générale***

Ponctuellement : se challenger et sortir de sa zone de confort

Certains volontaires ont fait part de leur désir de **« sortir de leur zone de confort »**. En effet, les vidéos de promotion du SNU, les présentations succinctes réalisées en établissement scolaire évoquaient un séjour de cohésion intense, rythmé par des activités civiques et proposant un cadre strict et rigoureux, souvent militaire. Si ces caractéristiques ont parfois questionné les jeunes, certains d'entre eux ont pris leur participation comme **un défi personnel à relever**. L'ambition était de **se tester à un cadre non coutumier**.

> *« Je voulais me faire violence. Je suis mou au quotidien, je n'ai pas l'habitude d'évoluer dans un cadre bien défini. J'aime bien faire ce que je veux. Je ne saurais pas trop expliquer pourquoi, mais j'ai ressenti le besoin d'expérimenter un mode de fonctionnement différent. Le SNU en est l'occasion ! »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière technologique***

À la marge : s'engager pour une cause qui tient à cœur

Assez rarement, notamment parce que la MIG était plutôt méconnue des volontaires rencontrés en début de séjour sur le site #12 du SNU, une poignée de jeunes ont justifié leur engagement au SNU par leur intention de **s'engager en faveur d'une cause qui les anime** ou qui pourrait **servir leur projet professionnel**. Les discussions avec les jeunes ont permis d'observer que la nature de l'engagement souhaité par les volontaires oscille entre **l'engagement envers la nation** (sphère militaire) et **l'engagement envers les personnes ou le territoire « vécu »** (sphère sociale, et de l'ESS).

> *« Moi je veux m'engager pour aider les autres, aller en association pour aider les plus démunis ou prendre en charge des personnes âgées ou en situation de handicap de mon territoire. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière générale***

Motifs de satisfaction

Une parenthèse sociale, souvent située en rupture du quotidien des jeunes

Le motif de satisfaction principal qui ressort assez nettement des échanges avec les volontaires du site #12 du SNU renvoie à **la « parenthèse sociale » qui permet le séjour de cohésion**. En effet, l'année 2020-2021 a été particulièrement anxiogène pour certains jeunes qui évoquent notamment :

- **Un contexte social lourd** : pour plusieurs volontaires résidants les quartiers prioritaires ou isolés, et pour lesquels le quotidien peut être éprouvant pour de multiples raisons (criminalité, délinquance, précarité économique ou de logement…)

> *« Là où j'habite, je me rends compte qu'on est toujours sous tension. On a des logiques de clans et de gangs plus ou moins violentes. Ici, c'est un climat apaisé. Ça me fait bizarre, car je ne connais pas ce genre d'ambiance ; mais ça me fait du bien ! »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 18 ans, filière technologique.***

- **Un contexte sanitaire éprouvant :** pour l'ensemble de la cohorte de jeunes, le contexte pandémique a constitué un arrêt brutal des liens sociaux, éducatifs et amicaux. Certains ont pris l'habitude de s'isoler derrière des écrans à chaque instant de la journée.

De par ces différentes situations, le SNU a révélé une certaine forme de délivrance pour les participants du séjour de cohésion.

> *« On souffle, on profite. Cette année, j'étais complètement isolé. J'ai l'impression que c'est la vie qui reprend, je suis trop content de participer. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière générale***

Le sentiment d'être unis, d'être une « grande famille »

Au fil des jours passés sur site, les volontaires ont gagné **en confiance** pour se confier aux autres, et ont développé par la même occasion, un **sentiment d'appartenance commune**. En outre, plusieurs jeunes se sont satisfaits de se sentir **appartenir pour la première fois à un groupe bienveillant, solidaire et positif**.

> *« Ici, on est unis, on s'accepte et on est solidaires. Ça change un peu de là où je vis où on fonctionne par clans. On se moque et on ne s'accepte pas les uns les autres. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière générale***

L'adhésion non contrainte aux messages clés du SNU et le développement d'un sens critique

Corollaire direct du parti pris pédagogique de l'équipe de direction, les jeunes ont régulièrement évoqué le fait de **se sentir pris en considération**, **libres d'adhérer ou non aux messages clés du SNU** et aux discours prodigués par des intervenants lors des différents modules. En outre, les débriefings des activités ont souvent été l'occasion pour les jeunes de **se forger une opinion propre** et d'en **retirer de solides enseignements**.

> *« Je suis satisfaite de l'encadrement dont nous profitons au CREPS. Ici, je n'ai pas l'impression d'agir comme un robot et me sens libre d'adhérer aux activités ou aux rites, car on m'en explique les finalités. Cet effort pédagogique me semble enrichissant et déterminant pour nous doter de sens critique ! »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière générale***

La découverte de la région et de son patrimoine

Bon nombre de participants, même ceux résidant sur le territoire départemental, se sont surpris à **(re)découvrir le territoire d'accueil** du site #12 du SNU. Certains ont pris conscience qu'ils ne connaissaient que partiellement l'environnement dans lequel ils évoluaient et ont **accumulé plusieurs nouveaux repères culturels et patrimoniaux régionaux**.

> *« Je vis ici depuis que je suis née et pourtant je n'avais jamais visité les sites géographiques sur lesquels on nous a fait faire des activités. En plus, je n'avais pas conscience de ce qui était produit sur notre sol ; notamment les aliments régionaux. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 16 ans, filière technologique***

Marges de progression identifiées

Développer les informations initiales concernant la MIG et l'ensemble du SNU en amont du séjour de cohésion

Précédemment évoqué, car mis en avant par différents membres de l'encadrement, **les jeunes ont témoigné de leur manque de connaissance du déroulé global du SNU**.

Plusieurs volontaires ont expliqué avoir été très **peu informés des finalités du SNU**, à l'exception du fonctionnement du séjour de cohésion. Seulement quelques jeunes proactifs ayant réalisé des recherches documentaires complémentaires ou qui ont pu écouter des témoignages d'anciens volontaires du SNU 2019 avaient connaissance de l'existence de la MIG avant d'engager le séjour de cohésion.

> *« Moi, je ne savais même pas qu'on devait faire une MIG après le séjour de deux semaines. C'est mon père qui est directeur qui a voulu que je fasse le SNU et qui m'a inscrit ! Il ne m'a parlé que du séjour. »* ***Extrait d'entretien avec un jeune volontaire, 17 ans, filière générale***

Accentuer les activités en dehors du centre SNU pour « s'aérer » dès le début du séjour

De par la centralisation des espaces de vie des volontaires au sein du centre d'accueil du site #12 du SNU, les activités des jeunes ont été concentrées sur le site. Avant la mi-séjour, aucun module n'a eu lieu en extérieur et **plusieurs jeunes ont exprimé le besoin de « s'aérer », sortir du site, pour ne pas trop tourner en rond**. Si la deuxième semaine du séjour de cohésion a permis d'intensifier les flux en dehors du centre SNU, **l'équilibrage entre activités internes et externes pourrait être mieux réparti sur l'ensemble de la durée de la première phase du SNU.**

> *« Parfois on aimerait bien sortir du site pour des activités. On a l'impression de connaitre par cœur le centre. J'ai hâte d'être à ce week-end, car on va passer deux jours à faire des activités dans la nature. »* ***Extrait d'entretien avec une jeune volontaire, 17 ans, filière technologique***

12.7 Synthèse des forces et marges de progression du modèle

Gouvernance / cohérence

LES FORCES

- Equipe de direction et de soutien pluridisciplinaire
- Co-construction du projet territorial SNU s'appuyant sur un diagnostic des besoins des jeunes
- Une équipe de direction reconnue à l'échelle du territoire facilitant la mobilisation d'intervenants extérieurs.

LES MARGES DE PROGRESSION

- Anticiper le recrutement de plusieurs membres des équipes de direction et de soutien (responsable pédagogique et sanitaire)
- Préciser les fiches de postes ou permettre leur adaptation par les équipes SNU territoriales
- Identifier des profils expérimentés en planification en vue de la montée en charge/généralisation du SNU

Gestion RH Management

LES FORCES

- Un recrutement de « proximité » et générateur d'opportunités professionnelles
- Un management participatif maximisant l'engagement des équipes
- Une équipe de direction qui facilite l'acceptation des conditions RH par les équipes encadrantes

LES MARGES DE PROGRESSION

- Développer les process et outils de coordination interne
- Permettre davantage des temps morts dans l'emploi du temps des encadrants

INJEP NOTES & RAPPORTS RAPPORT D'ÉTUDE

Janvier 2022
INJEPR-2022/03

DÉPLOIEMENT DU SNU SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE FRANÇAIS EN 2021. ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION DES SÉJOURS DE COHÉSION

ANNEXES : MONOGRAPHIES DE 12 SITES

Ce document annexe rassemble les évaluations menées dans douze sites qui ont accueilli des séjours de cohésion du Service national universel (SNU) en juin 2021.

Chaque monographie dresse d'abord un portrait de site décrivant l'organisation du centre SNU, la cohorte de jeunes, l'encadrement, le management et le projet de centre, le pilotage régional / départemental et le dialogue familles - équipes projet. Ensuite, elle présente les conditions de mise en œuvre du séjour de cohésion sur le site, en s'intéressant à la gouvernance et à la cohérence du projet du centre, à la gestion des ressources humaines, à la gestion opérationnelle du site et aux choix pédagogiques. Une partie est dédiée à l'expérience des jeunes accueillis sur le site, à travers la description des volontaires et de leur ressenti des séjours. Enfin, la dernière partie de la monographie synthétise les forces et marges de progression du modèle dans sa globalité.

Les enseignements tirés de ces douze monographies des séjours de cohésion ont donné lieu à un rapport final d'évaluation du déploiement du Service national universel en 2021, consultable sur le site de l'INJEP.

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), service à compétence nationale
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)
Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports
95 avenue de France • 75650 Paris cedex 13 01 70 98 94 00 www.injep.fr