

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

■ **Janvier 2022**
■ INJEPR-2022/02

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

Enseignements de l'évaluation des séjours
de cohésion. SYNTHÈSE

AUTEURS ET AUTRICES

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

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

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

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

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

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

Un Service national universel pour favoriser l'engagement des jeunes

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

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

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

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

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

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

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

- **le développement d'une culture de l'engagement** par la transmission des valeurs de solidarité et la promotion des modalités d'implication dans une tâche d'intérêt collectif ;
- **l'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle** des jeunes par l'identification de difficultés et l'orientation vers des dispositifs adaptés ;
- **l'accompagnement des jeunes dans la prise de conscience des enjeux de défense et de sécurité.**

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

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

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

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

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

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

Une édition 2021 marquée par la crise sanitaire

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Des volontaires globalement très satisfaits du séjour de cohésion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Une gouvernance du dispositif renouvelée en 2021

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

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

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

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

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

Un triptyque de cultures professionnelles constituant une force du SNU

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

d'engagement, d'expertise dans la conduite et le management d'expérimentations, de solidité face à des situations complexes ou d'urgence, et enfin de proximité avec l'esprit du Service national universel.

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

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

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

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

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

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

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

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

l'urgence du quotidien), des tensions et une défiance entre encadrants et direction ont systématiquement émergé.

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

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

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

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

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

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

La configuration des sites a façonné les séjours, affectant le programme, les aspects logistiques, la vie d'équipe et la vie collective. Les conclusions de 2021 rejoignent très largement celles de l'évaluation de

2019 soulignant **les caractéristiques favorables à la réussite des séjours** : un centre unique (pour éviter les transports quotidiens d'un site à l'autre), la mise à disposition de larges espaces pour les temps d'activités et temps informels, la disponibilité d'équipements sur site ou à proximité immédiate pour mettre en œuvre les activités, et une personne-ressource pour le « savoir-gérer » logistique tout au long du séjour.

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

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

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

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

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

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

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

De la même manière, **le bilan de compétences numériques, qui avait pour finalité d'obtenir un aperçu du niveau de compétences numériques global de chaque jeune et de repérer les jeunes nécessitant une remise à niveau, n'a été que très rarement réalisé.** L'outil préconisé, PIX, combinaison entre l'évaluation et l'auto-apprentissage, n'a pas toujours été utilisé, les besoins logistiques évoqués dans le

cahier des charges étant souvent inadaptés aux possibilités des sites, et l'outil ayant été souvent considéré comme redondant avec le programme de l'éducation nationale.

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

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

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

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

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

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

Les différents modules et activités n'ont pas toujours été mobilisés de façon complémentaire, avec parfois des doublons dans les interventions, par défaut de préparation. En effet, sur quelques sites, de réels fils rouges ont été tirés pour construire et obtenir des séjours progressifs et cohérents, mais de manière générale, le fil rouge du programme des séjours n'est pas lisible (juxtaposition de temps d'activités,

d'ateliers, de rites et temps de démocratie interne...). L'enchaînement des activités et modules répond alors davantage à la nécessité de « cocher toutes les cases des thématiques » qu'à une logique d'intervention justifiée et graduelle. En ce sens, **l'inscription du programme d'activités dans un projet de centre formalisé (qui permettra de replacer chaque activité et chaque temps de la journée dans un contexte plus général afin de répondre aux grands enjeux du SNU), partagé par tous les encadrants et les intervenants en amont du séjour, est une donnée clé de la réussite du Service national universel.**

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

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

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

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

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

DÉPLOIEMENT DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE FRANÇAIS EN 2021 ENSEIGNEMENTS DE L'ÉVALUATION DES SÉJOURS DE COHÉSION

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire a été missionné pour réaliser l'évaluation du Service national universel (SNU).

Après une phase de préfiguration conduite au cours de l'année 2019 sur 13 sites qui expérimentaient ce nouveau dispositif de la politique jeunesse, celui-ci a été étendu en 2021 à l'ensemble des départements de France métropolitaine et des départements et régions d'outre-mer. En juin 2021, 143 sites accueilleraient ainsi simultanément la seconde édition des séjours de cohésion.

Afin de compléter et à d'approfondir l'évaluation réalisée en 2019, l'évaluation de 2021 vise en particulier à :

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

Ce rapport présente les résultats de cette évaluation, reposant sur (1) le recueil de données qualitatives (avec près de 140 observations et 440 entretiens réalisés pendant les séjours de cohésion), ainsi que (2) sur une enquête quantitative conduite auprès d'environ 3 800 jeunes dans 54 sites.

L'évaluation rend compte des différentes modalités de mise en œuvre du cahier des charges, tant sur l'aspect de la gouvernance au niveau territorial que sur le recrutement et la gestion des ressources humaines ou sur le management des équipes encadrantes. Elle aborde également l'organisation et la gestion opérationnelle des sites et des séjours, ainsi que les choix pédagogiques et la mise en œuvre au niveau territorial des activités et des modules du cahier des charges national. La démarche éclaire enfin l'expérience du Service national universel telle que celle-ci a été vécue par les jeunes volontaires.