

INJEP NOTES & RAPPORTS

- **Mai 2024**
- INJEPS-2024/08

Service national universel : la parole aux encadrants

Enquête auprès du personnel encadrant
des séjours de cohésion de 2023

SYNTHÈSE

ÉVALUATION

- Aude DEFASY, Marie LEPLAIDEUR, Maud RAY (Pluricité)
- Avec les contributions de l'INJEP (Samuel JAMES et Thomas VENET)

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a été mandaté pour conduire l'évaluation du Service national universel. Cette mission, engagée dès la phase de préfiguration en 2019, analyse les conditions de mise en œuvre du dispositif et sa réception par les différentes parties prenantes. L'évaluation doit permettre de formuler des enseignements et recommandations pour accompagner *in itinere* la montée en charge du Service national universel. Elle s'appuie sur une méthode mixte mêlant enquêtes statistiques et investigations qualitatives de terrain.

Le tableau ci-dessous présente le dispositif global d'évaluation depuis 2019 :

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Enquête statistique de fin de séjour	1 800 jeunes (14 sites)		3 800 jeunes (54 sites)	5 500 jeunes (54 sites)	23 300 jeunes (enquête en ligne)	Enquêtes en ligne à la fin de chaque séjour (vacances scolaires + Classes et Lycées engagés)	
Enquête de terrain pendant les séjours	14 sites		12 sites	3 sites en février		16 Classes et lycées engagés	
Enquête sur les missions d'intérêt général		1 500 jeunes		5 730 jeunes			
Suivi d'une cohorte			100 jeunes (focus MIG en 2022)				
Enquête encadrant					Ensemble des encadrants		

En 2023, le choix a été fait d'enrichir l'évaluation d'une enquête auprès des encadrants des séjours de cohésion avec l'objectif de recueillir à grande échelle la perception et l'avis des personnels qui participent directement au déploiement opérationnel et pédagogique des séjours. La démarche s'inscrit dans la continuité et la complémentarité des précédentes évaluations au cours desquelles des encadrants avaient déjà pu être interrogés à travers une approche plus qualitative durant les séjours de cohésion.

La démarche a été structurée autour de deux volets et d'une méthode d'enquête mixte croisant une enquête en ligne diffusée entre octobre et novembre 2023 auprès de l'ensemble des personnels ayant encadré au moins un séjour de cohésion dans l'année (hiver, printemps, été), complétée par une approche par focus group mobilisée dans une logique d'approfondissement auprès des différentes fonctions d'encadrements.

L'enquête statistique a permis de recueillir le retour d'expérience et le bilan de 2 384 encadrants soit un taux de réponse qui s'élève à 60 %. Six focus group ont en outre permis de confronter l'expérience individuelle de 39 personnes représentant toutes les fonctions d'encadrement aux principaux résultats de l'enquête.

Des équipes aux parcours multiples

Le personnel encadrant des séjours de cohésion du Service national universel désigne plusieurs **fonctions de direction** (chef de centre, adjoint pédagogique et adjoint d'encadrement), **d'encadrement** (cadre de compagnie, tuteur) et **de soutien** (intendant, référent sanitaire et référent sport et cohésion). Les tuteurs représentent la majorité des équipes encadrantes (63 % des personnes interrogées dans l'enquête).

Les équipes d'encadrants du Service national universel sont, en 2023, mixtes (51 % de femmes), relativement qualifiées (66 % ont au moins une licence) et plutôt jeunes (30 ans de moyenne d'âge)¹. Elles rassemblent des profils diversifiés que ce soit en termes de statut, de parcours ou de culture professionnels.

On observe ainsi une majorité composée d'étudiants inscrits dans des cursus variés (56 %), un quart des personnels qui cumulent une activité professionnelle (emploi ou formation) avec l'encadrement d'un séjour de cohésion, 11 % qui sont en recherche d'emploi et 9 % de retraités.

Par ailleurs, la mixité des parcours et cultures professionnels se maintient depuis la création du dispositif : 26 % des encadrants ont travaillé dans un corps en uniforme, 50 % disposent d'un diplôme leur permettant d'exercer dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire (BAFA, BAFD, BPJEPS, CAFA, etc.)² et 14 % ont occupé une fonction d'enseignant ou de formateur. Cet équilibre des cultures professionnelles tend néanmoins à se resserrer autour de quelques profils types qui peuvent s'engager à échéances régulières (étudiants détenteurs du BAFA, anciens militaires à la retraite, gestionnaires de centres de vacances, entre autres).

Enfin, les femmes sont légèrement surreprésentées chez les tuteurs (56 %) mais sous-représentées dans les autres fonctions, notamment de direction : un tiers des personnels « cadres » et un quart des équipes de direction.

Une forte adhésion des encadrants vis-à-vis du Service national universel

Au cours des premières années de déploiement, les séjours de cohésion ont été portés par des équipes volontaires et majoritairement convaincues de l'intérêt du dispositif. Cet attachement est toujours marqué chez les encadrants des séjours en 2023 : **55 % d'entre eux affirment avoir candidaté avant tout par intérêt pour le Service national universel et par volonté de s'engager dans un projet national en faveur des jeunes.** Une posture qui se traduit également par la **forte adhésion des encadrants aux marqueurs du dispositif, notamment la levée des couleurs et le port de l'uniforme que 90 % d'entre eux soutiennent.**

Près d'un répondant sur deux avait déjà encadré un séjour avant 2023

Le dispositif fidélise près d'un encadrant sur deux : 46 % des répondants avaient ainsi déjà encadré un séjour de cohésion avant 2023. C'est d'autant plus vrai pour les chefs de centre (72 %), leurs adjoints (76 %) et les cadres de compagnie (68 %). **En moyenne, les encadrants ont été mobilisés sur 3 séjours de cohésion du Service national universel.**

¹ À titre de comparaison, les données de l'enquête emploi 2022 de l'INSEE montrent qu'un peu plus d'un tiers de la population de 25 ans ou plus est diplômée de l'enseignement supérieur (36 %) et un peu moins d'un quart dispose d'un niveau de diplôme supérieur à bac+2 (23 %)

² Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) ; brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD) ; brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BPJEPS) ; certificat d'aptitude aux fonctions de formateur académique (CAFA).

Durant la seule année 2023, 57 % des encadrants n'ont encadré qu'un seul séjour, 30 % ont été recrutés sur deux séjours et 12 % sur trois séjours. **Les deux tiers de ceux qui ont réalisé plusieurs séjours ont travaillé dans des centres différents.**

Des difficultés persistantes concernant le recrutement

En 2023, l'information et la mobilisation des potentiels encadrants se font encore majoritairement par le bouche-à-oreille. Les process de recrutement se sont néanmoins formalisés. Si l'évaluation des séjours de cohésion en 2021³ pointait des tensions importantes dans les recrutements et la mobilisation des réseaux personnels des équipes départementales pour répondre à l'urgence, deux ans plus tard, **la majorité des répondants (82 %) s'est inscrite dans un processus en plusieurs étapes** (candidature par CV couplée à des entretiens, voire à des mises en situation) :

- 66 % des tuteurs ont réalisé un entretien avec l'un des membres de l'équipe de direction des centres ;
- les référents des équipes départementales sont également mobilisés dans le recrutement des équipes de direction (chef de centre [71 %] et adjoints de direction [61 %]) par le biais d'entretiens dédiés ;
- des mises en situation et cas pratiques sont mobilisés dans 12 % des recrutements. Toutes les fonctions d'encadrement sont concernées.

Le recrutement reste néanmoins une difficulté importante pour une majorité de centres. D'une part, les tensions sur les métiers de l'animation et du champ sanitaire rendent difficiles les recrutements (en particulier dans la fonction de référent sanitaire). D'autre part, la délégation de gestion des centres (qui représente 20 % des séjours en 2023) induit des circuits de recrutement moins maîtrisés par les équipes départementales en charge du Service national universel et pouvant aboutir à l'embauche d'encadrants dont les profils ne sont pas toujours en adéquation avec les attentes des séjours. Enfin, les recrutements de dernière minute, parfois jusqu'à la veille des séjours, persistent.

La fidélisation des équipes représente un fort levier de continuité, mais se heurte également à différentes limites :

- **le recours au contrat d'engagement éducatif (CEE)** signé par 80 % des encadrants en 2023 restreint l'activité à 80 heures par an et **freine la récurrence des séjours** ;
- les délais de paiement à l'issue des séjours génèrent de l'insatisfaction (41 % des encadrants se disent insatisfaits) ;
- **des enjeux logistiques persistent dans l'organisation des séjours** (sur le transport, les procédures budgétaires, les uniformes, le matériel, etc.) **et génèrent une lassitude** chez les encadrants mobilisés depuis plusieurs années.

³ Defasy A. Desjonqueres T., Hervieu M. Leplaideur M., 2022, *Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français en 2021. Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion*, avec les contributions de l'INJEP (Anne Sophie Cousteaux et Samuel James) et des équipes des cabinets Pluricité et Itinere Conseil, INJEP Notes & Rapports/Rapport d'étude [en ligne](#).

En outre, à partir de 2024, l'organisation de séjours SNU sur le temps scolaire pour les jeunes des Classes et lycées engagés (CLE⁴) va encore accentuer la montée en charge des séjours et les besoins de recrutement. Dans ce contexte de difficultés de recrutement, la question de la fidélisation des encadrants est identifiée comme le premier levier pour garantir un encadrement adapté des séjours.

L'une des pistes, évoquée de manière spontanée et récurrente par les encadrants, consisterait en la pérennisation de certains postes. Et dans le cadre de l'enquête, les deux tiers des encadrants se disent intéressés, si l'opportunité leur en était donnée.

70 % des encadrants ont déjà occupé des fonctions d'encadrement ou d'animation auprès des jeunes

L'enquête montre que les encadrants recrutés sur les séjours de cohésion en 2023 sont majoritairement qualifiés (plus d'un sur deux dispose d'un diplôme du secteur de l'animation et de la jeunesse avec une prépondérance du BAFA) et expérimentés : **70 % ont déjà occupé des fonctions d'encadrement ou d'animation auprès des jeunes** (dont 34 % sur la même tranche d'âge que la cible du SNU).

Les cadres spécialisés et de compagnie sont davantage issus de l'animation sportive (21 % ont un diplôme issu de la filière sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) et 12 % affirment avoir un diplôme délivré par le ministère des sports et des Jeux olympiques et paralympiques (BPJEPS, DEJEPS⁵, CPJEPS⁶, etc.). Un encadrant issu des équipes de direction des centres sur trois dispose d'un diplôme ou d'une expérience antérieure de direction dans des structures ou organismes d'accueil collectif de mineurs.

Il est également notable qu'un tiers des encadrants vivent leur première expérience d'animation auprès de jeunes dans le cadre des séjours de cohésion.

Neuf encadrants sur dix ont suivi une formation en amont de leur premier séjour SNU

Pour accompagner l'intégration des encadrants et pour préparer les séjours, **la majorité des centres a systématisé un temps de formation en amont des séjours**. La formation se réalise le plus souvent à l'échelle des centres (96 %), mais peut également être complétée par des temps de formation délocalisés, réalisés à l'échelle départementale ou régionale. Ce sont principalement les membres des équipes de direction qui bénéficient de ces formations intercentres.

Les formations sont majoritairement réalisées dans la semaine qui précède le séjour (81 %) et en présentiel. Il s'agit de formations courtes (autour d'une semaine) pour 9 encadrants sur 10. Les chefs de centre (76 %) et leurs adjoints (63 %) sont les deux fonctions pour lesquelles la durée de la formation

⁴ Un nouveau label « Classe et lycées engagés » a été expérimenté durant l'année scolaire 2023-2024. Il est attribué à des classes ou des établissements qui font de l'engagement un axe central de leur projet pédagogique en proposant des contenus et démarches qui s'inscrivent dans les enseignements et actions éducatives quotidiennes des lycées et, en tout premier lieu, l'enseignement moral, civique et l'éducation à la citoyenneté. Conçu comme un levier pédagogique, le label doit permettre de fédérer l'équipe pédagogique autour d'un projet interdisciplinaire et partenarial. L'intégration du séjour de cohésion du Service national universel sur le temps scolaire est une des constituantes du projet pour les classes de seconde ou de première année de CAP. La thématique retenue par les établissements doit permettre de créer un lien entre la classe (voire le lycée) et le centre SNU. Pour la première année de mise en œuvre, les dominantes thématiques étaient : Défense et mémoire ; Jeux olympiques et paralympiques ; Environnement ; Résilience et prévention des risques.

⁵ Diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

⁶ Certificat professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

est la plus longue (celle-ci peut excéder 10 jours). 85 % des encadrants jugent adaptés les temps de préparation et de formation réalisés en amont de leur premier séjour. **Les formations sont ainsi décrites comme enrichissantes et soutiennent la rencontre et la cohésion de l'équipe encadrante.**

En parallèle, dans le cadre des séjours, **des mesures spécifiques sont parfois mises en place (binôme, formation, débriefing quotidien), de nature à soutenir la cohésion d'équipe et à accompagner les profils moins expérimentés.**

Si les encadrants soulignent une formation adaptée, enrichissante et qui favorise la rencontre au sein du groupe, **des axes d'amélioration sont également identifiés et portent sur : la différenciation des formations en fonction de l'expérience, la durée de la formation et son rythme, les approches pédagogiques mobilisées, et le périmètre des formations,** qui ne couvre pas l'ensemble des enjeux et des compétences attendues dans le cadre des séjours. Sur ce dernier point, **le besoin d'être mieux formé sur les problématiques ayant trait à la santé psychique des adolescents est régulièrement évoqué par les encadrants.**

Une bonne adhésion au cadre des séjours (taux d'encadrement, gestion de la discipline et règlement intérieur)

La fonction d'encadrant est principalement orientée sur des missions de surveillance et d'encadrement des participants pour garantir leur sécurité et le respect du cadre dans lequel le séjour est organisé.

Les objectifs du Service national universel fixent un taux d'encadrement à 1 encadrant pour 8 jeunes (en incluant la Direction). Ce taux est jugé comme adapté par la majorité des répondants (83 %). Les encadrants insatisfaits pointent des enjeux quant à l'encadrement des activités extérieures où le nombre d'encadrants est jugé trop faible pour garantir la sécurité effective des jeunes.

L'enquête ne révèle pas d'enjeux majeurs quant à l'application du règlement intérieur et la gestion de la discipline ; cette dernière consistant principalement à des rappels à l'ordre pour des bavardages pendant les temps d'activité, des retards aux heures de rendez-vous ou un manquement au port de l'uniforme (casquette non retirée à l'intérieur, refus de porter un des vêtements...). 99 % des encadrants estiment d'ailleurs que leur relation avec les jeunes est bonne, voire très bonne pendant le séjour. **Cette appréciation est mise en relation avec le caractère très largement volontaire de l'engagement dans les séjours de cohésion des jeunes,** facilitant le respect des règles de vie. **Les encadrants interrogés soulignent de fortes inquiétudes sur l'adaptabilité de l'encadrement tel qu'il est pensé aujourd'hui dans le contexte de la montée en charge** du Service national universel et du poids possiblement accru des jeunes non volontaires dans les séjours. Ils sont préoccupés par l'application des sanctions, la mobilisation d'un conseil de discipline, la surveillance de proximité des activités extérieures/dans les internats, la gestion de la laïcité, etc. : autant de cas de figure qui jusqu'à présent n'ont été que très peu expérimentés sur les séjours de cohésion.

Promouvoir un référentiel commun à tous les sites pour les encadrants-animateurs

Le personnel encadrant des séjours de cohésion est également mobilisé dans l'animation de temps forts tout au long du séjour : les temps de démocratie interne (89 % des encadrants sont concernés) et la construction/animation d'activités spécifiques (69 %). **Cette implication est toutefois appréhendée et gérée différemment selon les centres, créant d'importantes disparités territoriales** pour une même fonction. Trois modèles coexistent au sein des centres :

- **Non-implication des encadrants hormis pour les activités obligatoires** (temps de démocratie interne, conseils de maisonnée/compagnie). Les tuteurs et les cadres portent uniquement une mission d'encadrement. Ils peuvent proposer des initiatives sur les temps libres s'ils le souhaitent.
- **Implication volontaire des encadrants**. L'animation de certaines activités ou temps forts peut être assurée par des membres de l'équipe encadrante sur la base du volontariat et de l'expérience. Cette implication fait l'objet d'une discussion lors du recrutement et/ou de la formation préalable au séjour. Elle porte sur des activités physiques, sportives et de cohésion ainsi que sur des modules en lien avec les expériences et appétences des encadrants.
- **Implication obligatoire de l'ensemble de l'équipe**. L'animation est dans ce cas de figure, une mission transversale pour tous les encadrants, et porte sur l'animation d'activités sportives, de temps calmes et de veillées, mais parfois également de modules et activités spécifiques. Un choix qui s'explique principalement par la difficulté à mobiliser des intervenants extérieurs pour chaque contenu ou un parti-pris de la direction de centre.

Le rôle d'encadrant-animateur soulève des retours d'expérience contrastés parmi les cadres et les tuteurs. **Certains affirment avoir été en difficulté pour mener à bien cette mission** avec des interrogations sur la pédagogie et la posture à adopter.

Des situations sanitaires et sociales fragilisées chez les jeunes qui induisent des enjeux d'écoute active chez les encadrants

L'encadrement d'un séjour de cohésion requiert des capacités d'écoute et d'échange avec les jeunes participants. Depuis 2019, les encadrants font remonter des situations psychiques et sociales inquiétantes chez les 15-17 ans et de manière générale un mal-être important qu'ils sont amenés à repérer puis gérer, sans avoir nécessairement été préparés/outillés.

Les données de l'enquête soulignent l'ampleur des besoins : **en 2023, les encadrants sont plus de 90 % à avoir repéré chez les jeunes des problématiques d'ordre psychologique** ; près de 80 % affirment avoir détecté des problèmes liés à de la violence, du harcèlement ou des agressions qu'elles soient physiques ou verbales, dans un cadre familial, scolaire ou amical ; près des 2/3 ont repéré ou géré pendant le séjour des difficultés sociales qui n'étaient pas identifiées au préalable : situations de mal-logement, d'isolement social, conflits familiaux, problématiques de santé (addictions, dépendances aux écrans, situations de surpoids/carences alimentaires, handicap psychique non reconnu).

Le séjour de cohésion se révèle en effet propice à la libération de la parole et à la détection de problématiques individuelles ou familiales (addictions, troubles du comportement, violence, sexisme, harcèlement, précarité, etc.). L'éloignement de l'entourage, l'intervention de certaines structures

spécialisées et la vie en collectivité incitent souvent les jeunes à se confier et à partager leurs difficultés du quotidien. **Bien que les formations en amont du séjour investissent de plus en plus ces besoins, des enjeux restent identifiés pour garantir une posture et une réponse adaptée des encadrants.**

Ce constat peut être partagé plus largement, avec l'ensemble des problématiques de santé : les référents sanitaires alertent sur le manque d'anticipation, de transparence et de mesures concrètes pour accueillir les jeunes présentant des besoins spécifiques sur le plan sanitaire (arrivée tardive et incomplète des fiches sanitaires de liaison, profil du référent sanitaire qui dispose parfois uniquement d'une formation aux premiers secours, inadaptabilité des équipements pour des jeunes en fauteuil roulant, etc.).

Une expérience professionnalisante qui ouvre des perspectives professionnelles, y compris pour les encadrants expérimentés

Neuf encadrants sur dix pointent l'apport des séjours quant à l'acquisition de compétences parmi lesquelles : une **meilleure capacité d'écoute** vis-à-vis des jeunes et de leurs problématiques, de **gestion du stress et de la fatigue**, de **capacité à travailler en équipe ou d'organisation**. Les apports sont plus significatifs pour les encadrants non diplômés du secteur de l'animation. L'origine professionnelle influence également l'appréciation de l'acquisition de nouvelles compétences. Pour les encadrants ayant déjà travaillé dans un corps uniforme préalablement, l'expérience SNU atténue l'effet levier des séjours en termes d'acquisition de compétences.

La montée en compétences et l'acquisition de nouveaux savoir-faire s'accompagnent même pour certains encadrants d'une inscription dans ce qu'il est possible de qualifier de « parcours SNU » avec des situations de tuteurs devenus cadres de compagnies voire cadres spécialisés, des cadres ayant endossé des fonctions d'adjoints, voire de chefs de centre, ou encore des jeunes participants devenus tuteurs.

Les deux tiers des encadrants estiment que les séjours SNU leur ont offert de nouvelles perspectives, voire de nouvelles opportunités professionnelles. À noter que cette dimension professionnalisante est plus marquée chez les personnels les moins expérimentés et les moins qualifiés.

Un haut niveau de satisfaction des encadrants vis-à-vis de leur expérience

Au-delà de la relative attractivité de la rémunération (49 % des encadrants la trouvent « tout à fait » attractive, et 39 % « en partie »), **les équipes soulignent la dimension humaine, engageante et enrichissante de la fonction d'encadrant.** Ils évoquent leur plaisir à travailler auprès des jeunes et à mieux connaître cette génération. Ils estiment également que leur participation au Service national universel est une forme d'engagement citoyen.

Près de 85 % des encadrants affirment d'ailleurs vouloir renouveler l'expérience, et près de 8 encadrants sur 10 recommanderaient l'expérience à un proche ou à un jeune de leur entourage.

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

SERVICE NATIONAL UNIVERSEL : LA PAROLE AUX ENCADRANTS

ENQUÊTE AUPRÈS DU PERSONNEL ENCADRANT DES SÉJOURS DE COHÉSION DE 2023

L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) a été mandaté pour réaliser l'évaluation du Service national universel. Cette mission, engagée dès la phase de préfiguration, se poursuit et analyse les conditions de mise en œuvre du Service national universel ainsi que sa réception par les différentes parties prenantes. L'évaluation doit permettre de formuler des enseignements et recommandations pour accompagner *in itinere* la montée en charge du dispositif. Elle s'appuie sur une méthode mixte mêlant enquête statistique et investigations qualitatives de terrain.

En 2023, le choix a été fait d'enrichir l'évaluation d'une enquête auprès des encadrants des séjours de cohésion avec l'objectif de recueillir à grande échelle la perception et l'avis des personnels qui participent directement au déploiement opérationnel des séjours. La démarche s'inscrit dans la continuité et la complémentarité des précédentes évaluations qui avaient déjà interrogé avec une approche plus qualitative les encadrants.

La démarche a été structurée autour de deux volets et d'une méthode d'enquête mixte croisant une enquête en ligne diffusée entre octobre et novembre 2023 auprès de l'ensemble des personnels ayant encadré au moins un séjour de cohésion sur l'année (hiver, printemps, été), complétée par une approche par focus group mobilisée dans une logique d'approfondissement auprès des différentes fonctions d'encadrements.

L'enquête a pu recueillir le retour d'expérience et le bilan de 2 384 encadrants soit un taux de réponse de 60 %. Une dizaine de focus group ont en outre permis de confronter l'expérience individuelle de 39 personnes représentant toutes les fonctions d'encadrement aux principaux résultats de l'enquête.

Le présent rapport livre l'analyse de ces résultats, soulignant les forces, les faiblesses et les enjeux partagés par les équipes d'encadrement avec l'objectif d'accompagner la montée en charge et la généralisation du dispositif à l'horizon 2026.