

INJEP NOTES & RAPPORTS

- **Mai 2024**
- INJEPR-2024/08

Service national universel : la parole aux encadrants

**Enquête auprès du personnel encadrant
des séjours de cohésion de 2023**

ÉVALUATION

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

Service national universel : la parole aux encadrants

Enquête auprès du personnel encadrant des séjours de cohésion organisés en 2023

Aude Defasy, Marie Leplaideur, Maud Ray (Pluricité)

avec les contributions de l'INJEP (Samuel James et Thomas Venet)

Pour citer ce document

Defasy A., Leplaideur M., Ray M., 2023, *Service national universel : la parole aux encadrants. Enquête auprès du personnel encadrant des séjours de cohésion de 2023*, avec les contributions de l'INJEP (Samuel James et Thomas Venet), INJEP Notes & rapports.

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	5
INTRODUCTION	13
Éléments de repère sur le Service national universel et son fonctionnement	13
Un dispositif en faveur de l'engagement des jeunes qui poursuit sa montée en charge en 2023	13
Le fonctionnement d'un séjour de cohésion	14
Une enquête qui s'inscrit dans l'évaluation <i>in itinere</i> du SNU depuis le lancement de l'expérimentation	16
L'enquête par questionnaire en ligne	17
Les entretiens collectifs	18
1. QUI SONT LES ENCADRANTS DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL EN 2023 ?	19
1.1 Photographie nationale des équipes encadrantes	19
Une diversité de fonctions, de séjours et territoires représentés	19
Une ancienneté variable selon le poste	20
Des équipes mixtes, plutôt qualifiées et relativement jeunes	22
1.2 Des profils d'encadrants variés et des compétences inégales selon les équipes	24
Des parcours pluriels parmi les encadrants de 2023	24
La mixité des cultures professionnelles se maintient, mais de manière moins équilibrée qu'au lancement du dispositif	28
2. RECRUTEMENT ET CONTRACTUALISATION	31
2.1 Une opportunité professionnelle et un engagement citoyen	31
2.2 Des enjeux persistants concernant le recrutement des encadrants	34
Des modalités de recrutement qui se formalisent	34
Des enjeux spécifiques liés à la délégation de gestion des séjours à des associations dans les territoires	36
Des tensions dans les recrutements qui persistent	37
2.3 Une formation des encadrants qui se systématisse	38
Neuf encadrants sur dix ont suivi une formation en amont de leur premier séjour SNU	38
Des formations courtes majoritairement réalisées dans les centres quelques jours avant le démarrage des séjours	38
2.4 Un bon positionnement des formations	39
Des formations globalement adaptées aux besoins des encadrants	39
Des enjeux identifiés pour accroître la qualité de la formation	40
La plateforme Osmose : un outil très peu identifié et mobilisé par les encadrants	41
2.5 Des contrats dont la nature peut freiner l'ambition de fidélisation des équipes	42
Un recours au contrat d'engagement éducatif pour 80 % des encadrants	42
La pérennisation des équipes encadrantes entravée par le recours au CEE	43
2.6 Une rémunération jugée relativement attractive, mais des difficultés persistantes concernant les délais de rémunération	44

3. L'EXERCICE DE LA FONCTION D'ENCADRANT : RETOUR D'EXPÉRIENCE..... 47

3.1. L'encadrement du SNU : une fonction dont les contours se précisent au fil des séjours 47

Une fonction commune d'encadrement, des missions plurielles qui s'adaptent selon le poste et parfois le centre d'affectation47

Un taux d'encadrement jugé globalement adapté.....49

Une gestion de la discipline globalement maîtrisée.....51

Trois modèles d'implication des encadrants.....53

3.2 Le repérage et la gestion des problématiques individuelles chez les jeunes : une « alerte » de l'ensemble des encadrants 56

Des situations psychiques et sociales jugées inquiétantes chez les 15-17 ans par les encadrants 56

Un séjour à distance du cadre familial, qui libère la parole des jeunes..... 58

Mieux intégrer les jeunes qui présentent des situations médicales particulières : un défi pour les prochains séjours.....61

3.3 Une cohésion d'équipe indispensable pour mener à bien la fonction d'encadrant 62

4. ENCADRANT SNU : UNE EXPÉRIENCE MARQUANTE À PLUSIEURS TITRES... 65

4.1 Une expérience professionnalisante forte 65

L'occasion d'acquérir de nouvelles compétences.....65

Un levier vers de nouvelles perspectives ou opportunités professionnelles 67

4.2 Une forte satisfaction de la part des encadrants 68

Près de huit encadrants sur dix recommanderaient l'expérience à un proche ou à un jeune de leur entourage 68

Un haut niveau de satisfaction des encadrants qui se traduit dans le souhait de renouveler l'expérience..... 68

4.3 Une fidélisation à construire sur l'enthousiasme des encadrants 69

Une forte adhésion des encadrants vis-à-vis du dispositif 69

Accompagner la progression des encadrants : un levier pour leur fidélisation 70

5. LES DÉFIS À RELEVER POUR RÉUSSIR LA MONTÉE EN CHARGE DU SNU.....71

5.1 Pistes d'amélioration 71

Des tensions dans les recrutements et des enjeux logistiques qui persistent..... 71

Des enjeux relatifs à l'évolution des profils de volontaires..... 71

Une harmonisation du cadre pédagogique souhaitée par les encadrants pour une uniformisation des séjours de cohésion.....72

5.2 La fidélisation des encadrants : un levier de continuité et de consolidation des acquis au niveau des centres73

Des modalités contractuelles inadaptées aux besoins de la montée en charge.....73

La fidélisation des équipes : un levier de continuité et de mise en œuvre facilitée des séjours73

Vers des équipes d'encadrement permanentes ?.....74

CE QUE L'ON RETIENT DE L'ENQUÊTE..... 77

ANNEXES.....81

Annexe 1. Table des illustrations81

Annexe 2. Carte des répondants à l'enquête selon le département du 1^{er} séjour 83

Annexe 3. Rapport d'enquête 84

Annexe 4. Fiches de poste (extraits) 90

Annexe 4. Extrait d'une fiche sanitaire100

SYNTHÈSE

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**.

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).

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.**

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** ;

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 [\[en ligne\]](#).

- 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.

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.

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.

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 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 attrait 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.

INTRODUCTION

Éléments de repère sur le Service national universel et son fonctionnement

Un dispositif en faveur de l'engagement des jeunes qui poursuit sa montée en charge en 2023

Lancé en 2019, le Service national universel (SNU) se veut un **projet d'émancipation de la jeunesse**, complémentaire de l'instruction obligatoire et des autres dispositifs d'engagement civils ou militaires qui existent par ailleurs (service civique, cadets de la gendarmerie, jeunes sapeurs-pompiers, service militaire adapté, service militaire volontaire, corps européen de solidarité, etc.)

Il rassemble des jeunes participants âgés de 15 à 17 ans avec pour objectif annoncé de « *favoriser et valoriser toutes les formes d'engagement des jeunes qui témoignent de leur citoyenneté de service intérêt général et de leur attachement aux valeurs de la République [...afin...] de promouvoir une véritable culture de l'engagement*⁷ ». Le Service national universel est centré autour de quatre objectifs visant à rendre les jeunes acteurs de leur citoyenneté :

- Faire vivre les valeurs et principes républicains
- Renforcer la cohésion nationale
- Développer une culture de l'engagement
- Accompagner l'insertion sociale et professionnelle

Le SNU se présente comme un parcours citoyen articulé autour de deux étapes :

1/ Un **séjour de cohésion** de douze jours qui propose des activités de cohésion thématiques et collectives autour de plusieurs enjeux citoyens. Il est organisé dans un autre département que celui du jeune et peut être réalisé lors des vacances scolaires ou, depuis 2024, sur temps scolaire dans le cadre du programme « classes et lycées engagés ».

2/ Un **temps d'engagement** durant lequel les participants s'engagent pour la cause de leur choix (environnement et développement durable, solidarité, sport, santé, sécurité, culture, éducation, défense et mémoire ou citoyenneté) sur un format court, dans le cadre d'une mission d'intérêt général, ou long dans le cadre d'un service civique, de la Réserve, d'un volontariat international ou encore d'un engagement associatif.

Depuis le lancement de la préfiguration en 2019, le SNU a connu un déploiement territorial progressif. Il a également fait évoluer dans une certaine mesure son contenu et ses orientations de manière à prendre

⁷ Rapport d'Information de la commission de la Défense nationale et des forces armées, « Sur le service national universel », enregistré le 14 février 2018, p. 23.

en compte les enjeux appelés par la montée en charge et à capitaliser sur l'expérience des premières années.



Le fonctionnement d'un séjour de cohésion

Le séjour de cohésion se déroule sur douze jours dans des « **centres SNU** » mis à disposition pour l'occasion (établissements scolaires ou de formation, centres de vacances...) et qui accueillent jusqu'à 300 jeunes par séjour. En 2023, cinq sessions ont été organisées en février, avril, juin, juillet (France entière) et octobre (pour la Nouvelle-Calédonie uniquement)

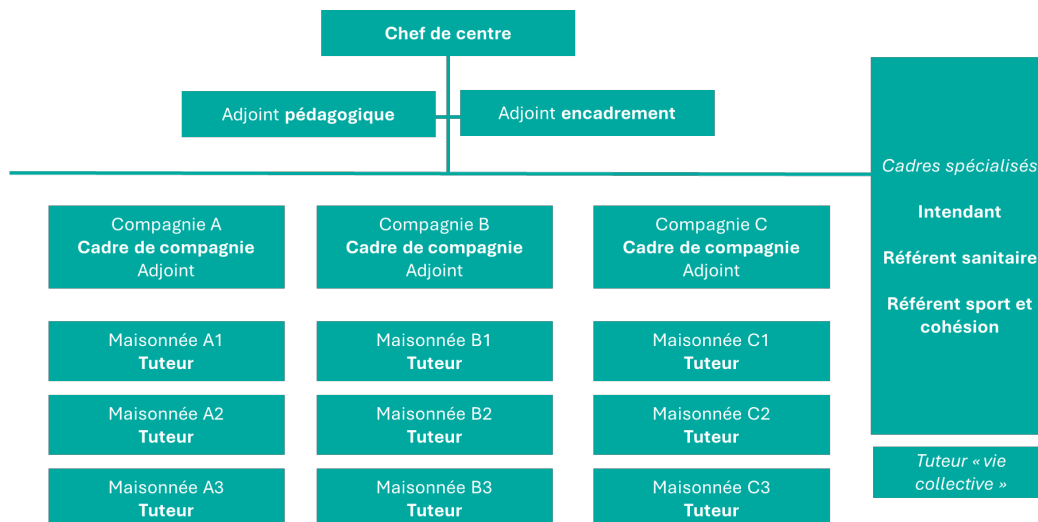
Plusieurs acteurs interagissent pendant le séjour au contact des jeunes : les personnels encadrants et les intervenants extérieurs.

- Les encadrants sont présents tout au long du séjour aux côtés des jeunes participants. Leur mission est d'assurer le bon fonctionnement du centre avec la gestion de l'ordre, de la sécurité et de la logistique. Ils ont également la responsabilité de délivrer l'information, l'accompagnement, les formations et les évaluations aux participants.
- Les intervenants externes sont mobilisés plus ponctuellement à travers des modules ou activités organisées tout au long du séjour. Ils sont de diverses natures : professionnels des corps en uniforme, acteurs de la société civile et autres acteurs locaux. Ils ont pour mission de partager leur expérience avec les jeunes, d'animer des temps collectifs par la transmission de savoirs, de connaissances et des valeurs de la République.

Les volontaires sont accueillis dans le cadre des séjours selon une organisation similaire sur l'ensemble des sites : ils sont intégrés au sein de maisonnées en principe non mixtes de 10 à 15 jeunes animées par un tuteur, qui constituent l'unité de vie courante. Ces maisonnées forment des compagnies dirigées par des capitaines et éventuellement leur adjoint. Ces compagnies peuvent être mixtes ou non et rassemblent une cinquantaine de jeunes et leurs tuteurs de maisonnées.

Le modèle d'encadrement du SNU en 2023

L'encadrement des séjours de cohésion est organisé autour de 8 fonctions dont les rôles et missions sont précisés dans le règlement intérieur des séjours⁸.



La direction du centre est assurée par une équipe de direction composée de trois cadres :

- Un chef de centre, nommé par le préfet de région et le recteur de région académique sur proposition conjointe du préfet et de l'inspecteur d'académie-directeur académique des services de l'éducation nationale (IA-DASEN). Premier responsable du centre, il est garant du respect des finalités du stage et de la pédagogie mise en œuvre.
- Un adjoint éducatif : chargé des activités, justifiant d'une expérience préalable dans la direction d'une structure d'accueil de mineurs ou comme personnel de direction de l'éducation nationale.
- Un adjoint encadrement chargé de la direction et de la coordination des cadres et tuteurs, justifiant d'une expérience d'encadrement notamment dans les armées, dans un établissement éducatif des armées ou dans un établissement de l'éducation nationale ou populaire.

L'encadrement des compagnies est assuré par un cadre, le cadre de compagnie (ou un binôme de cadres dans les séjours mobilisant plus de 100 jeunes). Responsable de l'animation et de l'encadrement de la vie courante de la compagnie, il est chargé du dialogue avec l'équipe de direction et peut être appuyé par **un adjoint**.

Chaque maisonnée est animée par un **tuteur**, chargé de l'encadrement de proximité des participants. Placé sous l'autorité du cadre de compagnie et de son adjoint, il fait vivre la discipline courante, mobilise les jeunes en vue des activités prévues et des services confiés à leur maisonnée et s'assure de la bonne participation au quotidien des jeunes en situation de handicap ou présentant des problèmes de santé. Le tuteur crée les conditions propices aux objectifs de brassage et de cohésion. Il veille à susciter un esprit d'appartenance, par exemple au travers de signes de reconnaissance de la maisonnée qui peuvent faire l'objet d'activités dédiées (blason, chant...). En cas de difficulté, il rend

⁸ Les fiches de poste des différentes fonctions sont disponibles en annexe 3.

compte au cadre de compagnie. Les tuteurs peuvent également, selon leurs compétences et le projet éducatif mis en œuvre, participer à l'animation de certaines activités. Un tuteur « vie collective » vient en appui aux côtés de l'équipe, sous autorité du chef de centre et mène des actions de prévention pour sécuriser l'inclusion de tous les jeunes et prévenir les risques de rupture de séjour. Il coordonne par ailleurs la mise en place des créneaux de démocratie interne.

Une équipe de soutien composée de trois cadres spécialisés, à la disposition du chef de centre et de ses adjoints, appuie les cadres de compagnie et les tuteurs. Cette équipe est composée de :

- Un **intendant** du centre, en charge des aspects administratifs et logistiques, qui dispose idéalement d'un véhicule utilitaire dédié.
- Un **référent sanitaire**, infirmier ou assistant sanitaire (avec une attestation de formation aux gestes de premier secours) qui dispense les premiers soins aux participants et aux encadrants, met en œuvre la procédure relative au repérage des jeunes éloignés du système de santé et contribue à la promotion de la santé.
- Un **référent sport et cohésion**, chargé de renforcer le continuum éducatif des séjours, veillant à fonder, autant que possible, l'ensemble des activités sur la mise en activité et la cohésion.

Les séjours de cohésion comprennent **des activités axées sur l'acquisition de savoir-faire et de connaissances sur des thématiques socles** (sécurité/défense, préservation de l'environnement, autonomie, connaissance des services publics, accès aux droits, culture et patrimoine, citoyenneté, découverte d'activités sportives et de cohésion...). Ces activités partent de l'expérience des participants et sont ouvertes à la mise en situation. Elles sont censées être construites sur des principes de pédagogie active et d'éducation non formelle, inspirées des organisations d'éducation populaire.

Les jeunes participent également dans la mesure du possible à toutes **les tâches de la vie en communauté (rangement, repas, nettoyage...)**. Ces temps informels sont des temps d'apprentissage tout aussi importants que les temps collectifs et individuels programmés pendant le séjour.

Une enquête qui s'inscrit dans l'évaluation *in itinere* du SNU depuis le lancement de l'expérimentation

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, vise à analyser 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 enquêtes statistiques et investigations qualitatives de terrain, comme le montre le tableau synthétique du 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 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 avec une approche plus qualitative durant les séjours de cohésion. Des mentions pourront y être faites tout au long du présent rapport.

Cible de l'enquête 2023

L'enquête s'adresse aux **personnels qui ont encadré un ou plusieurs séjours de cohésion en 2023**, désignés comme « personnels encadrants » ou simplement « encadrants ». Cette dénomination recouvre plusieurs fonctions présentées plus haut (chef de centre, adjoint, cadre spécialisé, cadre de compagnie, tuteur).

La démarche a été structurée autour de deux volets et d'une méthode d'enquête mixte croisant une approche statistique et une approche plus qualitative.

L'enquête par questionnaire en ligne

Une enquête en ligne a tout d'abord été 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). À travers ce questionnaire il s'agissait notamment de :

- préciser le profil des professionnels qui encadrent les séjours de cohésion, cartographier les compétences disponibles et positionner l'expérience du Service national universel dans des parcours individuels ;
- identifier les principaux facteurs de motivation et d'intérêt vis-à-vis de ces postes d'encadrement ;
- interroger les apports des formations et accompagnements proposés en amont, pendant et en aval des séjours ;
- croiser les retours d'expérience sur les différents postes et mission ;
- repérer les leviers de fidélisation dans la perspective de la généralisation.

L'enquête a ciblé près de **4 000 personnes**, à partir d'une base de contacts constituée grâce aux contributions des référents régionaux du Service national universel au sein des délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES).

Le taux de réponse s'élève à 60 % (avec près de 2 400 réponses effectives). Un redressement de l'échantillon a été réalisé de manière à le rendre représentatif. Le rapport technique précisant les modalités du redressement est présenté en annexe 1.

Les entretiens collectifs

À l'issue de l'enquête en ligne, **six focus group** ont été organisés entre décembre 2023 et janvier 2024 avec l'ambition d'approfondir certains sujets et de documenter les résultats via des retours d'expériences concrètes et des illustrations du terrain.

Un panel d'encadrants volontaires a été constitué à cette fin, en veillant à garantir une diversité de profils parmi des participants, à partir des critères suivants :

- sexe, âge, département de résidence ;
- ancienneté en tant qu'encadrant pour le Service national universel ;
- nombre moyen de séjours encadrés ;
- situation professionnelle au moment du recrutement ;
- appréciation globale du dispositif (équilibre entre des appréciations positives et plus mitigées).

Ces rencontres ont été organisées par fonction et en visioconférence de manière à assurer une large couverture territoriale. Elles ont été animées pendant deux heures et organisées en quatre séquences interactives autour de quatre thématiques : 1) l'exercice de la fonction d'encadrant : de la fiche de poste à la réalité sur le terrain ; 2) la posture d'encadrant-animateur ; 3) le repérage et la gestion des problématiques individuelles repérées chez les volontaires et 4) le SNU dans un parcours personnel et professionnel.

Profil des participants aux focus group

Sur les 150 personnes conviées aux différents ateliers, 65 se sont inscrites et 39 se sont présentées. Parmi elles, une majorité d'hommes (70 %) et de professionnels issus des corps en uniforme (45 %). Au total, ont participé au volet « qualitatif » de l'évaluation :

- 11 chefs de centre ou adjoints
- 7 cadres spécialisés
- 8 cadres de compagnie
- 13 tuteurs

Les participants avaient encadré des séjours dans 31 départements, dont 2 départements et régions d'outre-mer (DROM), et 11 avaient vécu leur première expérience d'encadrant SNU en 2023.

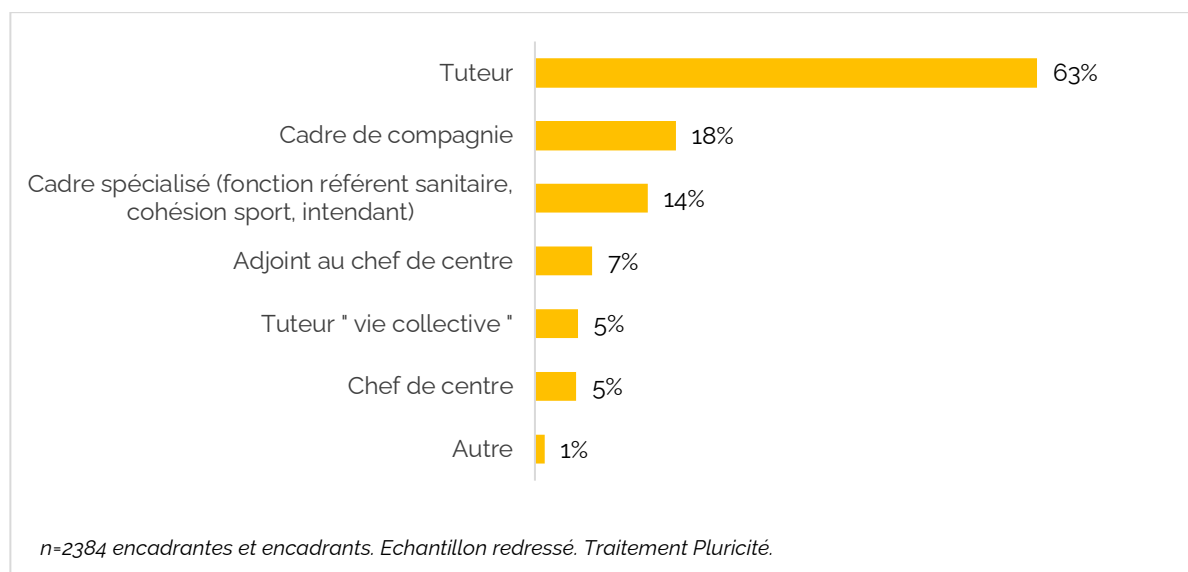
1. QUI SONT LES ENCADRANTS DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL EN 2023 ?

1.1 Photographie nationale des équipes encadrantes

Une diversité de fonctions, de séjours et territoires représentés

Conformément au modèle d'organisation présenté en introduction, notre échantillon de répondants montre que **les tuteurs représentent la très grande majorité des équipes encadrantes des séjours de cohésion du Service national universel** (63 % [Figure 1]). Les cadres, spécialisés ou de compagnie, représentent quant à eux près d'un tiers des effectifs (32 %) et les équipes de direction 12 % des professionnels mobilisés sur cette première étape du parcours des volontaires.

FIGURE 1. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE EN FONCTION DES POSTES OCCUPÉS EN 2023
(Plusieurs réponses possibles si plusieurs postes occupés durant l'année)

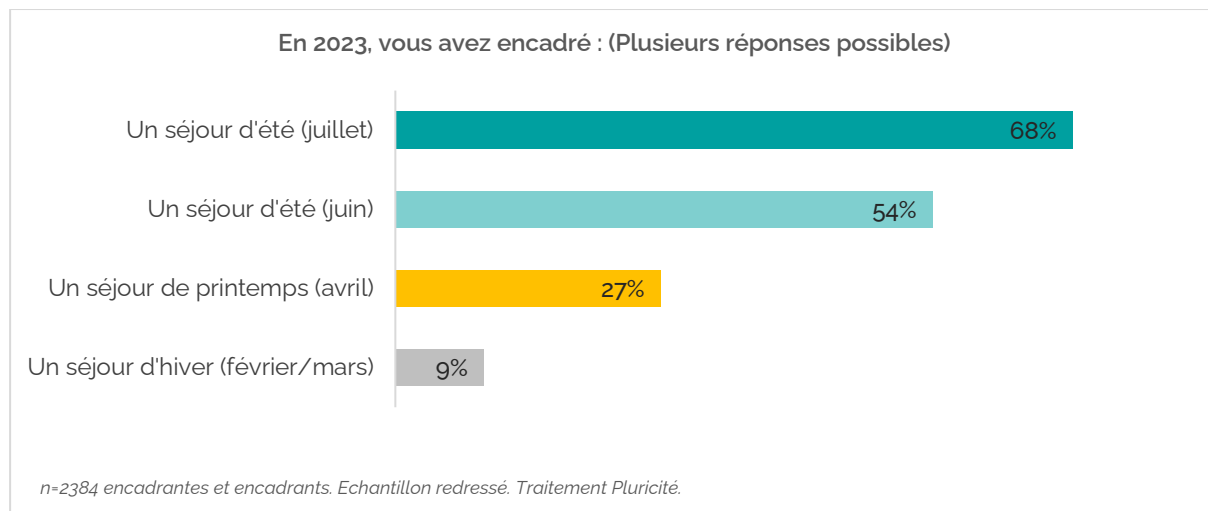


Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Par ailleurs, le nombre d'encadrants recrutés varie en fonction de **la temporalité du séjour de cohésion**. Les séjours d'été mobilisent la grande majorité des encadrants de 2023 : 68 % des répondants à l'enquête ont pris part à un séjour en juillet contre 9 % pour un séjour en février-mars (Figure 2). Cette précision est importante, car la temporalité peut jouer sur le recrutement, d'une part, et sur les conditions d'exercice de la fonction d'encadrant, d'autre part. Les séjours d'hiver sont en effet adaptés à la saison et au

calendrier scolaire avec une incidence sur l'hébergement, le format des activités, le rythme et les missions intégrant entre autres l'aide aux devoirs⁹.

FIGURE 2. PÉRIODE DES SÉJOURS ENCADRÉS PAR LES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

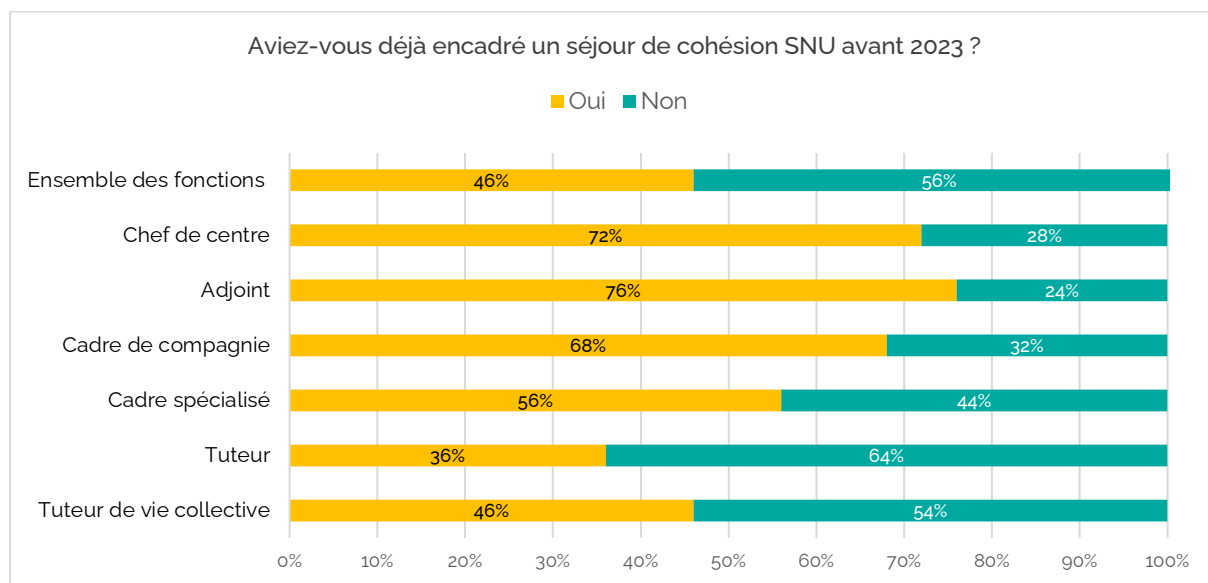
Enfin, **98 départements** sont représentés chez les encadrants ayant répondu à l'enquête (voir Carte en annexe 2 du rapport).

Une ancienneté variable selon le poste

Bien que le dispositif soit relativement récent, préfiguré en 2019 dans 13 départements puis déployé sur l'ensemble du territoire national depuis 2021, **il fidélise déjà près d'un répondant sur deux : 46 % des répondants avaient ainsi déjà encadré un séjour avant 2023**. C'est d'autant plus vrai pour les chefs de centre, leurs adjoints et les cadres de compagnie (Figure 3). **En moyenne, les professionnels interrogés ont encadré trois séjours de cohésion.**

⁹ Chevallier M., Defasy A., Leplaideur M., 2022, *Déploiement du Service national universel sur l'ensemble du territoire français. Évaluation qualitative des séjours de cohésion de février 2022*, INJEP Notes & rapports [\[en ligne\]](#).

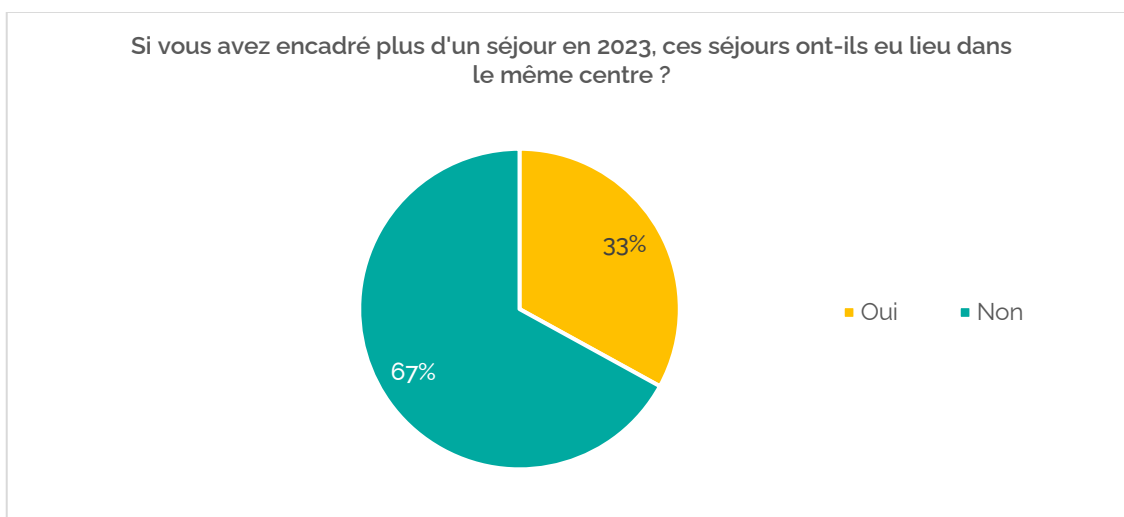
FIGURE 3. EXPÉRIENCE PRÉCÉDENTE DES ENCADRANTS DU SNU SELON LA FONCTION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Sur l'année 2023, **57 % des encadrants n'ont encadré qu'un seul séjour**, 30 % ont été recrutés sur deux séjours et 12 % sur trois séjours. À noter que près des deux tiers de ceux qui ont réalisé plusieurs séjours ont travaillé sur des centres différents (Figure 4).

FIGURE 4. CENTRE D'AFFECTATION DES ENCADRANTS AYANT ENCADRÉ PLUSIEURS SÉJOURS DE COHÉSION EN 2023



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Des équipes mixtes, plutôt qualifiées et relativement jeunes

En 2023, les équipes encadrantes du Service national universel sont équilibrées **en genre au niveau national** (Figure 5). **L'analyse par fonction révèle toutefois des disparités importantes** : les femmes sont surreprésentées chez les tuteurs (56 %) et sous-représentées dans toutes les autres fonctions notamment de direction : un tiers des personnels « cadres », un quart des équipes de direction (Tableau 1).

FIGURE 5. GENRE DES ENCADRANTS EN 2023

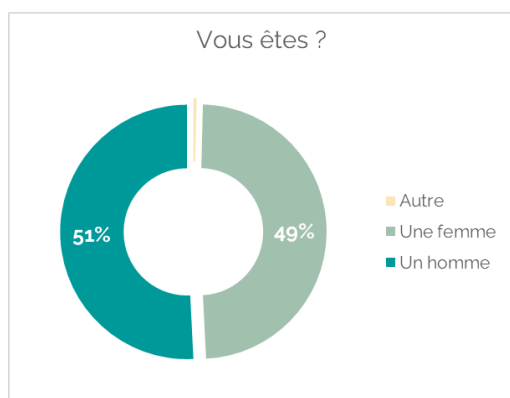


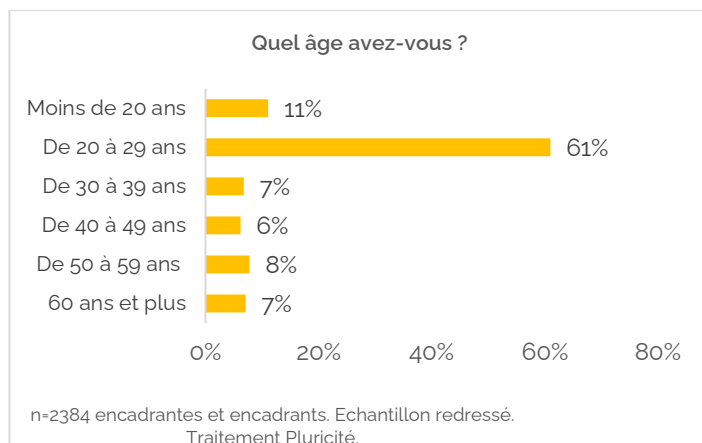
TABLEAU 1. RÉPARTITION DES ENCADRANTS EN 2023 SELON LE GENRE ET LE POSTE OCCUPÉ.

Poste	Hommes	Femmes	Autre
Chef de centre	79 %	21 %	
Adjoint	66 %	34 %	
Cadre spécialisé	60 %	39 %	1 %
Cadre de compagnie	63 %	36 %	1 %
Tuteur	43 %	56 %	1 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

L'âge moyen des encadrants est de 30 ans avec, ici encore, des disparités importantes selon le poste occupé : il monte à 52 ans chez les chefs de centre et tombe à 23 ans chez les tuteurs. Il est toutefois intéressant de relever **le taux de participation des plus de 50 ans qui représentent 15 % de l'ensemble des effectifs** et qui occupent majoritairement des fonctions de direction, mais que l'on retrouve également dans des fonctions de tuteurs (Tableau 2).

FIGURE 6. TRANCHE D'ÂGE DES ENCADRANTS DU SNU EN 2023



« Ce que j'ai apprécié c'est de pouvoir travailler avec des militaires à la retraite qui étaient tuteurs comme moi, c'est rare d'avoir plusieurs générations sur des postes d'animateurs, moi d'habitude on est tous étudiants quand j'encadre des colos. Là c'était différent et ça apportait quelque chose en plus. »
(Tuteur, H.)

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

TABLEAU 2. RÉPARTITION DES ENCADRANTS SELON LEUR TRANCHE D'ÂGE ET LE POSTE OCCUPÉ

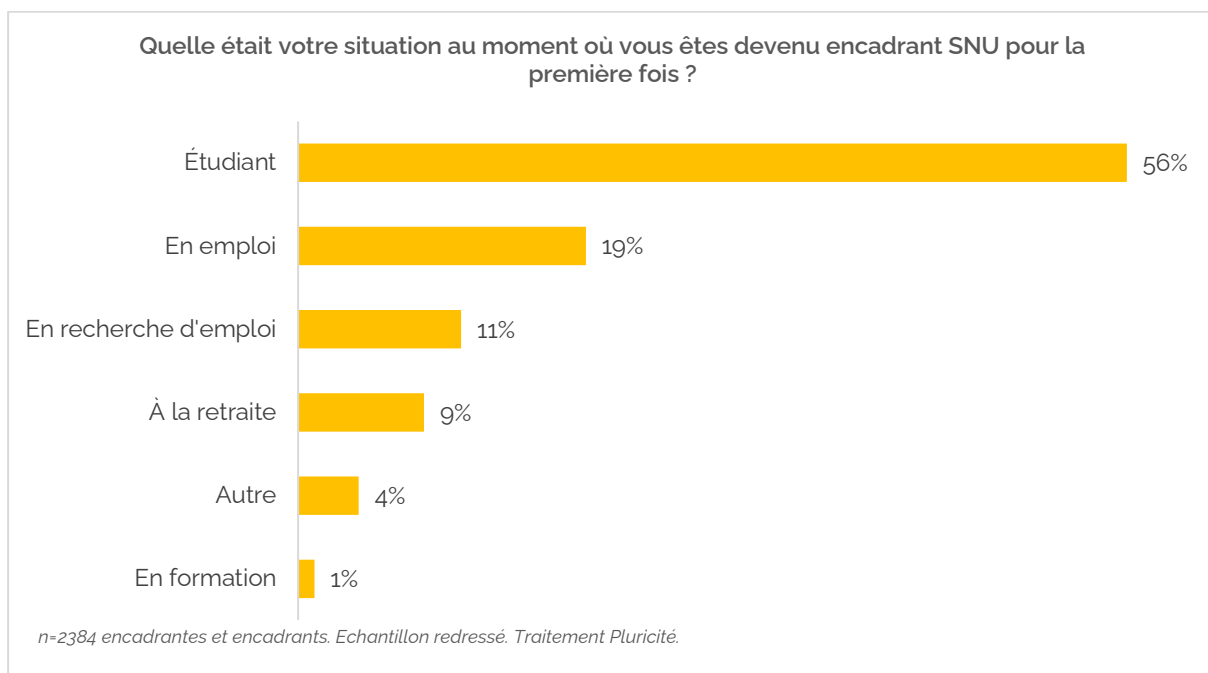
Poste	>20 ans	[20-29 ans]	[30-39 ans]	[40-49 ans]	[50-59 ans]	60 ans et+
Chefs de centre	0 %	6 %	13 %	49 %	32 %	0 %
Adjoints	0 %	25 %	15 %	39 %	21 %	0 %
Cadres spécialisés	1 %	40 %	12 %	30 %	17 %	1 %
Cadres de compagnie	1 %	52 %	10 %	26 %	11 %	1 %
Tuteurs	17 %	75 %	4 %	3 %	1 %	17 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Note de lecture : en 2023, 6 % des chefs de centre ont entre 20 et 29 ans.

Les niveaux de qualification sont relativement élevés dans les équipes. Près d'un quart des professionnels sont diplômés au niveau licence, maîtrise ou doctorat (Figure 7). **Plus d'un encadrant sur deux est étudiant**, donc en cours de formation, et parmi ces derniers, **22 % préparent un diplôme de niveau master et 20 % une licence**. Les encadrants ayant un niveau de qualification inférieur au baccalauréat sont majoritairement des tuteurs.

FIGURE 7. NIVEAU DE DIPLÔME DES ENCADRANTS DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL EN 2023



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

1.2 Des profils d'encadrants variés et des compétences inégales selon les équipes

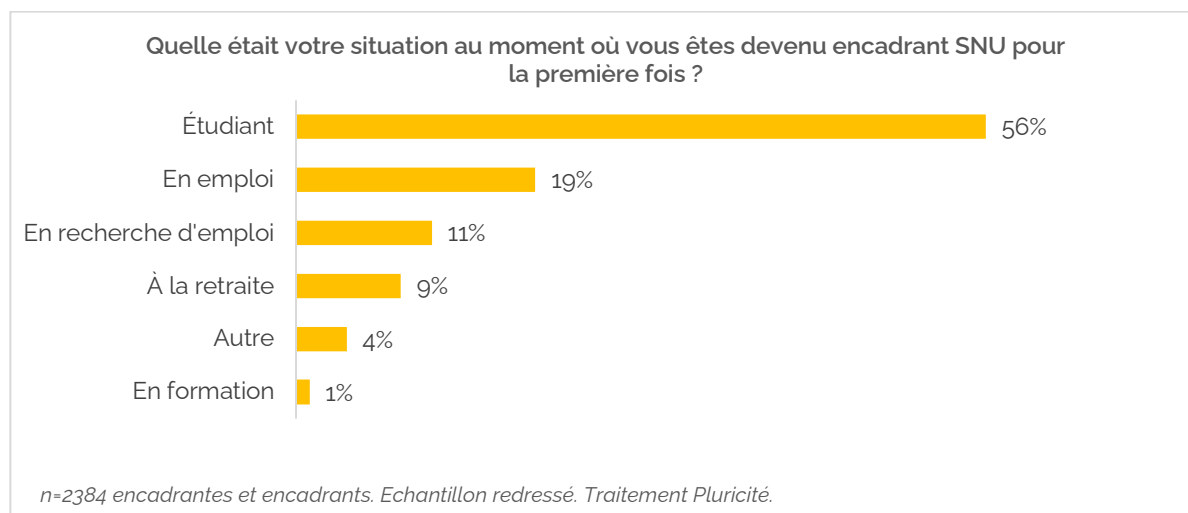
Des parcours pluriels parmi les encadrants de 2023

Une majorité d'étudiants sur des fonctions de tuteur et de personnes en emploi sur des fonctions de cadres et de direction

Au moment de leur recrutement, les encadrants présentent différentes situations professionnelles.

Plus de la moitié des encadrants sont étudiants (56 %), dans des cursus variés (droit, économie, sciences politiques, santé, histoire, sciences de l'ingénieur, communication, SVT, art, etc.). Une **filière en particulier se distingue toutefois : 14 % des étudiants encadrants sont issus** des sciences et techniques des activités physiques et sportives (**STAPS**) contre 1 à 5 % dans toutes les autres filières. Ces étudiants occupent principalement la fonction de tuteur (75 %) et, plus à la marge, de cadre de compagnie (11 %).

FIGURE 8. SITUATION DES ENCADRANTS AU MOMENT DE LEUR RECRUTEMENT



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

20 % des encadrants interrogés sont **en emploi ou en formation professionnelle et cumulent cette activité avec l'encadrement d'un séjour de cohésion**. Ils sont mobilisés sur une diversité de fonctions, bien que surreprésentés chez les cadres et sur des postes de direction. 23 % des personnes en emploi occupent en effet le poste de chef de centre ou d'adjoint alors que cette fonction représente 12 % de l'ensemble des encadrants.

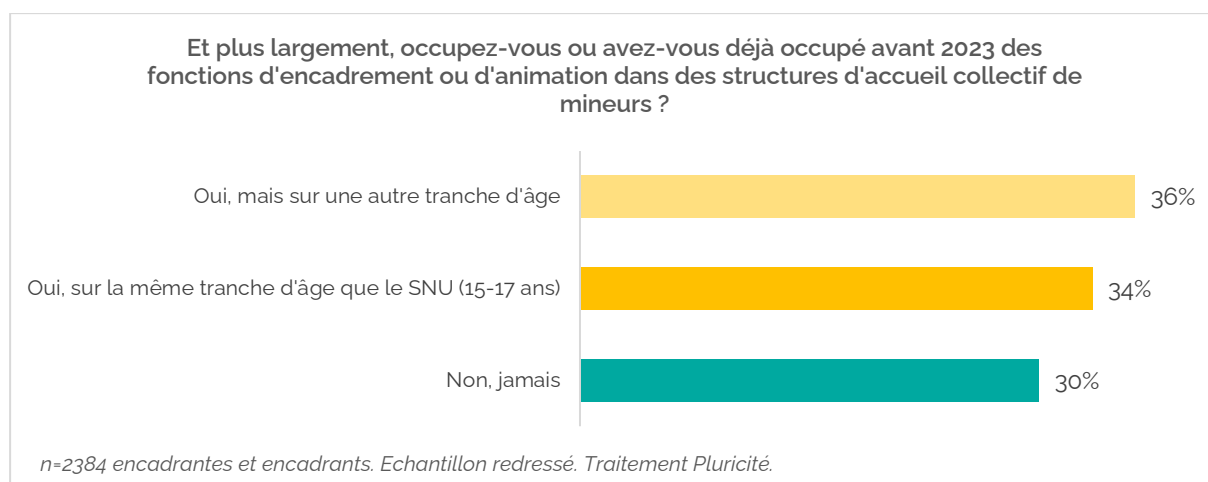
Les personnes en recherche d'emploi représentent quant à elle 11 % des encadrants du SNU et sont positionnées principalement aux postes de tuteurs (47 %) et de cadres (34 %).

Enfin, on relève **une part significative d'encadrants retraités (9 %)**. Ces derniers sont nombreux à avoir **exercé au sein d'un corps en uniforme (75 %)**, et ils occupent des fonctions de cadre (44 %) ou de chefs de centre (13 %).

Près d'un tiers des encadrants ne présentent aucune expérience d'encadrement de collectifs de mineurs ou d'animation

L'enquête s'est par ailleurs intéressée aux compétences et expériences précédentes des encadrants auprès du public jeune. Les résultats montrent une majorité d'encadrants expérimentés dans l'encadrement et l'animation (70 %). Un tiers (34 %) avait déjà eu une expérience préalable auprès de publics de la même tranche d'âge (15-17 ans) et un autre tiers (36 %) avait une expérience d'animation et d'encadrement auprès d'autres publics que la cible du SNU (Figure 9).

FIGURE 9. EXPÉRIENCE PRÉCÉDENTE D'ENCADREMENT OU D'ANIMATION EN ACCUEIL COLLECTIF DE MINEURS



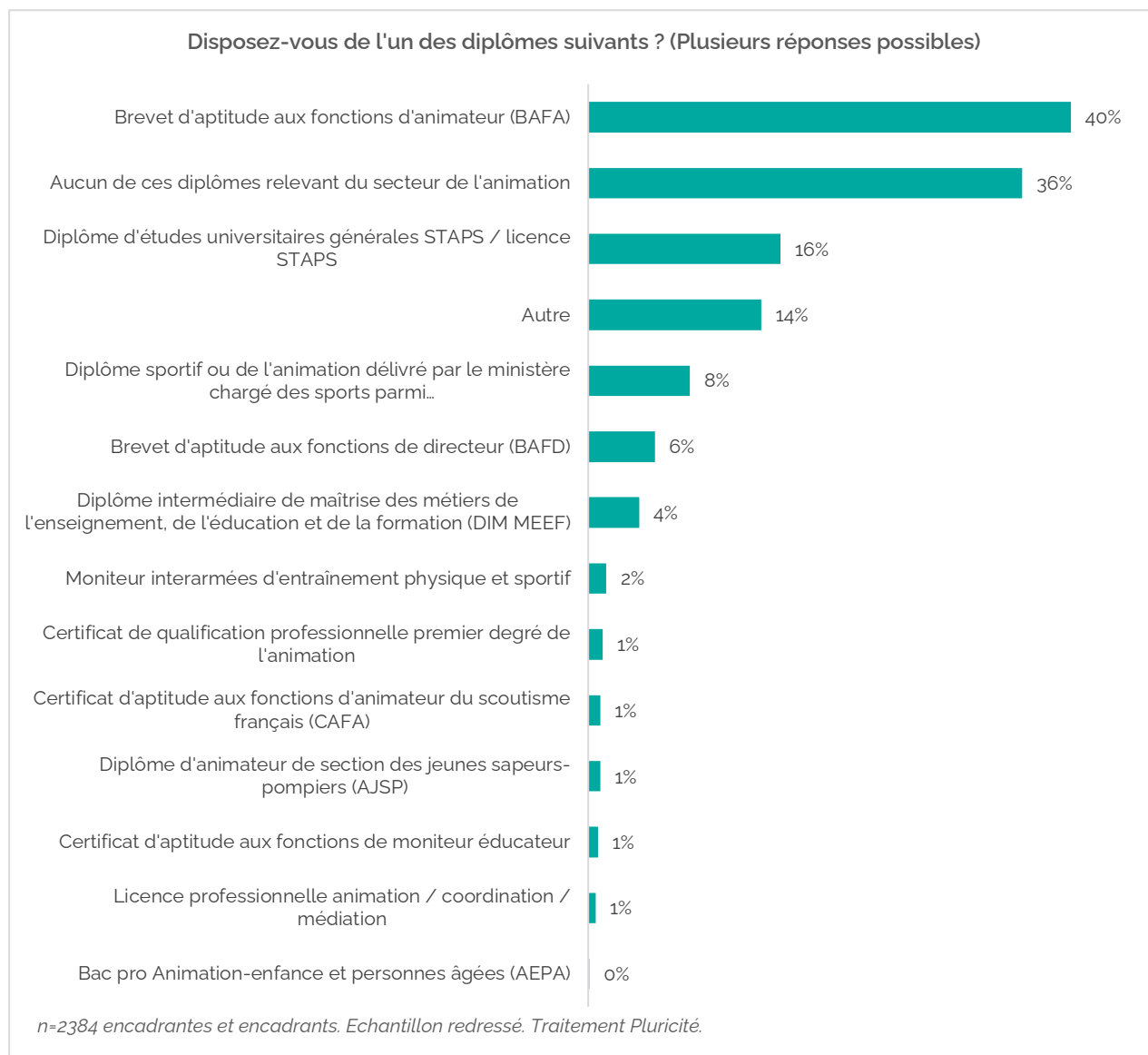
Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

La majorité des encadrants expérimentés disposent d'une formation qualifiante du secteur de l'animation, avec une prépondérance du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) détenu par 40 % d'entre eux (Figure 10). On observe également la présence d'un certain nombre d'entraîneurs ou d'éducateurs sportifs exerçant dans l'armée ou dans le civil (11 % de répondants à l'enquête), d'enseignants formateurs (12 % des répondants à l'enquête) et de travailleurs sociaux (7 %).

« J'ai fait des années d'animation avec le BAFA et j'avais envie de monter aussi en compétences sur des postes d'encadrement et de direction. » (Adjoint pédagogique, F.)

« J'ai mon BAFA et j'aimerais bien travailler auprès d'enfants après ma formation [en STAPS] donc je me suis dit que le SNU c'était une bonne expérience pour continuer à se former, voir d'autres choses. » (Tuteur, H.)

FIGURE 10. DIPLÔMES DES ENCADRANTS DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL DANS LE SECTEUR DE L'ANIMATION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

Note de lecture : 40 % des encadrants en 2023 ont un brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA).

L'analyse par fonction révèle :

- **Des cadres spécialisés et de compagnie davantage issus de l'animation sportive** : 21 % disposent d'un diplôme STAPS contre 16 % de l'ensemble des encadrants et 12 % affirment avoir un diplôme délivré par le ministère des sports et des Jeux olympiques et paralympiques (BPJEPS, DEJEPS, CPJEPS, etc.) contre 8 % de l'ensemble des encadrants (Tableau 3).
- Des personnels des directions de centre qui pour un tiers d'entre eux disposent d'un diplôme ou d'une expérience précédente de direction dans des structures ou organismes d'accueil collectif de mineurs : 29 % des chefs de centre disposent en effet du brevet d'aptitude aux fonctions d'encadrement contre 2 % des tuteurs.

TABLEAU 3. ENCADRANTS AYANT UNE EXPÉRIENCE PRÉALABLE OU UNE QUALIFICATION DANS L'ANIMATION ET L'ENCADREMENT DE JEUNES

Expérience	Chef de centre	Adjoint	Cadre spécialisé	Cadre de compagnie	Tuteur	Tuteur de vie collective
Part des encadrants détenteurs d'un brevet d'aptitude aux fonctions d'animation (BAFA)	40 %	37 %	29 %	37 %	43 %	44 %
Part des encadrants détenteurs d'un brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD)	29 %	19 %	6 %	9 %	2 %	6 %
Part des encadrants ayant une expérience préalable dans l'animation et l'encadrement de jeunes	76 %	74 %	63 %	71 %	70 %	77 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Note de lecture : En 2023, 40 % des chefs de centre détenaient le BAFA.

Les résultats révèlent donc que près d'un tiers des encadrants n'avaient jamais occupé de fonction d'encadrement ou d'animation en structure d'accueil collectif de mineurs avant le séjour de cohésion et que, parmi les autres, 36 % n'ont aucun diplôme relevant du secteur de l'animation. Des profils que l'on retrouve à tous les postes bien que légèrement surreprésentés chez les cadres spécialisés (37 % n'avaient jamais occupé de fonction d'encadrement ou d'animation avant le séjour de 2023). De plus, les hommes sont un peu plus nombreux que les femmes à n'avoir aucune expérience préalable dans le secteur de l'animation (57 % des répondants concernés sont des hommes).

Cette situation est à mettre en relation avec **les difficultés de recrutement pour des métiers en tension comme celui d'animateur**¹⁰ (voir *infra*). Certains départements vont même jusqu'à positionner le séjour de cohésion dans une stratégie de valorisation du secteur de l'animation et d'attractivité de nouveaux profils. Dans ce contexte, l'organisation en binôme devient toutefois essentielle pour accompagner ces encadrants moins expérimentés et sécuriser le séjour.

« Si on pouvait, on ne recruterait que des profils avec le BAFA bien entendu, ou à diplôme équivalent. Mais pour des postes de tuteurs, oui c'est vrai qu'on prend parfois les profils qu'on a... Quand on se retrouve à J-5 du séjour, on ne peut plus se permettre d'être exigeants sur les compétences. On a par contre une vigilance extrême pendant le séjour et la présence des cadres de compagnie permet d'épauler les jeunes moins expérimentés. » (Chef de centre, H.)

« On [avec l'équipe projet départementale] va chercher des jeunes qui sont en STAPS par exemple ou dans d'autres filières, on se dit qu'on peut attirer de nouveaux profils, leur montrer qu'on peut vivre de ces métiers qu'il y a plein de façon de les exercer. Parfois, certains nous demandent à la fin des séjours comment passer le BAFA. » (Adjointe pédagogique, F.)

¹⁰ « L'animateur BAFA, le plus beau "non-métier" du monde ? », Rapport du Conseil d'orientation des politiques de jeunesse (COJ), janvier 2023 ([en ligne](#)).

« Le rôle du cadre de compagnie, il va être différent selon le profil et l'expérience des tuteurs de sa compagnie. Sur un séjour, ça roulait tout seul, sur un autre, j'ai dû venir en appui pour faire de la discipline, animer des conseils de maisonnée le soir. » (Cadre de compagnie, F.)

La mixité des cultures professionnelles se maintient, mais de manière moins équilibrée qu'au lancement du dispositif

Le modèle d'encadrement du Service national universel a pour spécificité de **rassembler des acteurs de « cultures professionnelles » différentes**, issus de l'éducation nationale, de l'éducation populaire et des corps en uniforme afin de proposer une approche pédagogique singulière, empruntant aux différentes branches.

Les encadrants interrogés reconnaissent que si, de prime abord, ils ont parfois pu être surpris par la mixité des parcours professionnels au sein des équipes, cette diversité s'est souvent révélée enrichissante et apprenante (ce point sera plus longuement développé dans le chapitre 4).

« Mon parcours professionnel et mes réseaux personnels font que je suis déjà entre l'éducation nationale et l'éducation populaire. Je trouvais intéressant de faire se rencontrer les deux, en ajoutant en plus l'armée, même si j'avais davantage de réserves là-dessus. » (Adjoint encadrement, H.)

« Il y a des couleurs de séjour bien sûr selon le profil du chef de centre, mais pour autant j'ai fait deux séjours, l'un plutôt militaire et l'autre plus éducatif, et les deux ont très bien fonctionné. Je ne pourrais pas dire que l'un était mieux que l'autre, ils étaient un peu différents, mais globalement les deux approches fonctionnaient. » (Tuteur, H.)

En 2019 et 2021, la mixité des cultures professionnelles avait été assurée au sein des équipes de direction et dans une moindre mesure au sein des équipes d'encadrement¹¹. Les séjours sélectionnés dans le cadre des précédentes évaluations présentaient en effet presque tous des équipes de direction et de soutien mixtes associant des profils de l'éducation nationale, de l'éducation populaire et des corps en uniforme.

En 2023, les entretiens menés avec une dizaine de directeurs et leurs adjoints ont révélé des équipes de direction et de soutien moins diversifiées (une ou deux cultures professionnelles représentées). **À l'échelle de l'ensemble des encadrants, le triptyque semble maintenu, mais se resserre autour de quelques métiers qui offrent un terreau fertile de recrutement pour les séjours de cohésion.**

Les graphiques et tableaux présentés plus haut révèlent tout d'abord une **part importante d'encadrants disposant d'un diplôme leur permettant d'exercer dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire** dans différents cadres (associations sportives, associations et centres socioculturels, colonies de vacances, mouvement scout, etc.). Ces profils sont néanmoins relativement jeunes (20 % des encadrants ayant leur BAFA ont plus de 30 ans contre 28 % de l'ensemble des encadrants), mais bien représentés dans les différentes fonctions y compris dans la direction des centres : 11 % des encadrants ayant leur BAFA occupent un poste de chef de centre ou d'adjoint (Tableau 3). Ces fonctions représentent 12 % de l'ensemble des encadrants.

¹¹ Defasy A., Desjonqueres T., Hervieu N., Leplaideur M. 2022, *Déploiement du Service national universel à l'ensemble du territoire français en 2021. Enseignements de l'évaluation des séjours de cohésion*, avec la contribution de l'INJEP (Anne-Sophie Cousteaux et Samuel James) et des équipes des cabinets Pluricité et Itinere Conseil, INJEP, Notes & Rapports [en ligne](#).

Les travailleurs sociaux (éducateurs, moniteurs, assistantes sociales) sont quant à eux surreprésentés aux postes d'adjoint au chef de centre (12 % des encadrants) et de cadre de compagnie (22 %).

À leurs côtés, une part toujours aussi importante de **personnes ayant travaillé dans un corps en uniforme** (armée, police, pompier) qui représente un quart des effectifs interrogés en 2023 (26 %). Des profils que l'on retrouve davantage représentés dans les fonctions de direction : 48 % des chefs de centre interrogés ont en effet travaillé dans un corps en uniforme contre 17 % des tuteurs (Tableau 4).

TABLEAU 4. RÉPARTITION DES ENCADRANTS AYANT TRAVAILLÉ AU SEIN D'UN CORPS EN UNIFORME SELON LE POSTE OCCUPÉ SUR LES SÉJOURS DE COHÉSION

Corps en uniforme	Chef de centre	Adjoint	Cadre spécialisé	Cadre de compagnie	Tuteur	Tuteur vie collective
Part des encadrants ayant travaillé dans un corps en uniforme	48 %	43 %	40 %	39 %	17 %	17 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

Enfin, 14 % des répondants à l'enquête affirment avoir occupé une fonction d'enseignant. Cette expérience les oriente assez fréquemment vers des postes de direction et en particulier celui d'adjoint pédagogique : 13 % des encadrants disposant d'un diplôme intermédiaire de maîtrise des métiers de l'enseignement et de l'éducation occupent un poste d'adjoint au chef de centre. Le personnel de l'éducation nationale est également mobilisé sur des fonctions de cadres spécialisés, notamment lorsque le séjour de cohésion se déroule dans un établissement scolaire. Les entretiens avec les chefs de centre ont toutefois mis en avant le sentiment d'une plus grande difficulté à mobiliser l'éducation nationale sur les séjours de 2023.

« Avec mon adjoint on essaie vraiment de chercher un équilibre entre les cultures professionnelles dès qu'on recrute [...]. En 2019 et en 2020, on n'avait aucun problème à mobiliser des professionnels qui avaient des parcours et expériences différentes. Aujourd'hui c'est plus compliqué. Chez nous par exemple, on a un seul enseignant dans l'équipe, qui est là depuis le début. L'éducation nationale est de moins en moins mobilisée... Et en même temps, dans le discours public, on entend que le SNU existerait parce que l'école n'arriverait plus à remplir sa mission de mixité sociale et de transmission des valeurs républicaines. Comment voulez-vous motiver du personnel de l'éducation nationale ? [...] On va se retrouver avec des équipes qui seront principalement composées de militaires à la retraite et d'étudiants. » (Chef de centre, H.)

2. RECRUTEMENT ET CONTRACTUALISATION

2.1 Une opportunité professionnelle et un engagement citoyen

En 2023, le recrutement des encadrants se fait encore majoritairement par le bouche-à-oreille. À l'instar de la mobilisation des volontaires¹², les témoignages et retours d'expériences jouent un rôle important dans le ciblage des professionnels susceptibles d'encadrer le séjour de cohésion, et ce tous niveaux de poste confondus.

« Mon frère a encadré plusieurs séjours, ça m'a donné envie d'essayer » ; « Je connaissais des potes qui l'avaient fait l'année dernière et qui m'avaient motivé » ; « On en a parlé dans ma promo, ça avait l'air cool comme job d'été » ; « c'est un collègue qui m'en a parlé la première fois » (Tuteurs, H. et F.)

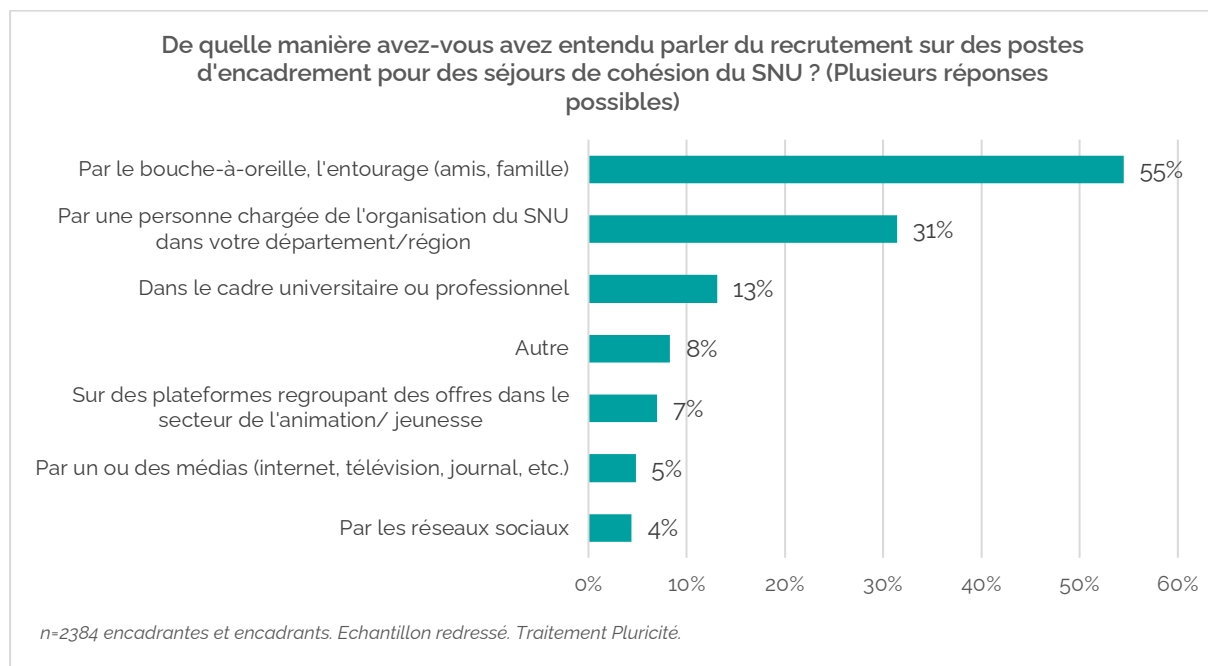
« Je connaissais le chef de centre on avait déjà eu l'occasion de travailler ensemble il y a quelques années. C'est lui qui m'a appelé pour que je rejoigne l'équipe » ; « J'ai un ami qui avait fait 2 séjours l'année dernière qui m'a raconté son expérience, ça donnait envie d'essayer » (Cadres, H. et F.)

Cette modalité de recrutement souligne le poids du discours dans la promotion du dispositif et la constitution des équipes.

« Très franchement, j'avais une vision assez négative du Service national universel. J'ai rejoint l'équipe parce que je connaissais quelques têtes qui m'ont fait un retour d'expérience très différent de ce que j'avais pu lire ou entendre à droite à gauche, je leur ai fait confiance même si j'y suis allé avec des a priori. [...] Résultat c'est mon 3e séjour et je suis devenu adjoint » (Adjoint encadrement, H.)

¹² Defasy et al., 2022, op. cit. [\[en ligne\]](#).

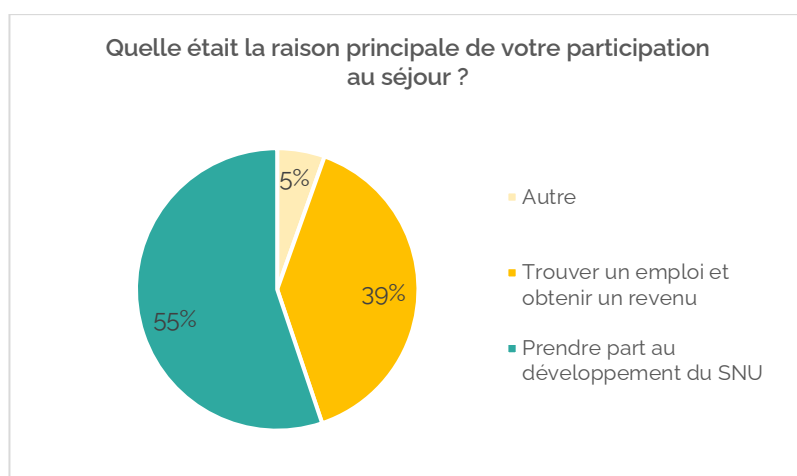
FIGURE 11. SOURCING DES ENCADRANTS RECRUTÉS EN 2023 POUR LES SÉJOURS DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Si l'encadrement d'un séjour de cohésion reste une opportunité professionnelle source de revenus, **55 % des répondants affirment avoir candidaté avant tout par intérêt pour le Service national universel en tant que tel** (Figure 12). Une motivation qu'ils traduisent par une envie de « s'engager pour la jeunesse », « au service de la nation » ou encore « pour accompagner les citoyens de demain », pour reprendre les mots des répondants à l'enquête, traduisant un intérêt marqué pour le SNU pour une part significative des encadrants. C'est également, pour d'autres, une occasion de gagner en expérience et de se former à d'autres méthodes ou approches de l'encadrement par la collaboration avec des cultures et expériences professionnelles différentes de la leur.

FIGURE 12. MOTIVATION PRINCIPALE DE L'ENGAGEMENT DES ENCADRANTS EN 2023



Parmi les autres motifs, on trouve des profils de personnes qui cherchaient à monter en compétences sur l'encadrement et l'animation (4 %), des personnes qui cherchaient à s'occuper (à la retraite ou autre, 0,5 %) et des personnes qui affirment avoir rendu service en complétant les équipes sur des postes non pourvus à quelques jours du lancement du séjour (0,5 %).

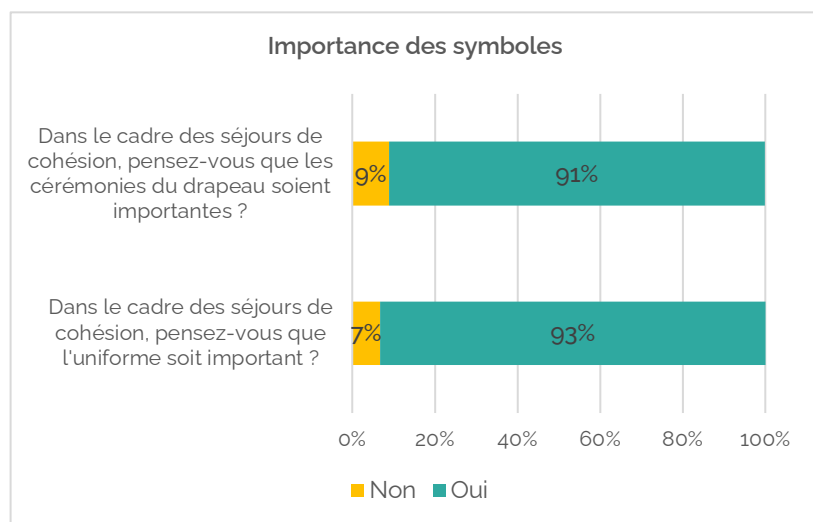
Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

« J'avais clairement envie de nouveaux projets. On m'avait dit que le SNU c'était un mélange de profs, d'éduc pop et de militaires. J'étais curieuse de voir le mélange et je me suis dit que ça pouvait m'apporter un truc, en plus de voir comment les autres faisaient. » (Cadre de compagnie, F.)

« Le SNU malgré tous les reproches qu'on peut lui faire, il vient répondre à des attentes fortes des jeunes et de la société, de pouvoir se rencontrer faire du lien au sein de la nouvelle génération [...] nous, ça ne nous a pas manqué quand on était jeunes, mais la situation était peut-être différente. » (Chef de centre, H.)

Cet intérêt pour le dispositif est également perceptible à travers **l'adhésion d'une large majorité d'encadrants aux « marqueurs » du Service national universel** et notamment le port de l'uniforme et la levée des couleurs quotidienne (Figure 13). Y compris d'ailleurs chez des encadrants qui n'avaient jamais exercé dans un corps en uniforme avant le séjour de cohésion et qui étaient finalement peu familier de ce type d'approche.

FIGURE 13. INTÉRÊT DES ENCADRANTS POUR LES MARQUEURS DU SÉJOUR DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

« L'uniforme j'ai pris ça comme le maillot dans une équipe de foot, ça fait cohésion c'est plus facile quand on est sur un séjour qui dure à peine 10 jours et que les jeunes ne se connaissent pas. » (Tuteur, H.)

« Au début ça surprend c'est sûr, mais finalement on oublie vite l'uniforme et puis, au moins, tout le monde est sur un pied d'égalité. On parle des jeunes, mais aussi des encadrants. Avec l'uniforme, ce n'est pas marqué sur ton front que tu es ancien gendarme ou animateur BAFA, ça permet aussi de sortir des idées reçues qu'on peut avoir les uns sur les autres. » (Cadre de compagnie, F.)

L'exercice d'une activité rémunérée est l'autre principal facteur de motivation pour 39 % des répondants à l'enquête, en particulier chez les tuteurs et les personnes en recherche d'emploi (Tableau 5). Pour ces profils, le SNU représente une opportunité professionnelle comme une autre, source de revenus.

« Je me distingue peut-être des autres participants, mais moi, clairement, on m'a proposé ce poste parce que le centre de vacances sur lequel je travaille accueillait le SNU et ça me permettait d'avoir un complément de salaires entre deux CDD » ; « On ne va se mentir, je cherchais un job d'été. Si je n'avais pas fait tutrice j'aurais été animatrice autre part ou j'aurais trouvé autre chose pour le mois de juillet. » (Tuteurs, H et F.)

TABLEAU 5. PRINCIPALE MOTIVATION DES ENCADRANTS SELON LE POSTE OCCUPÉ

Motivation	Chef de centre	Adjoint	Cadre spécialisé	Cadre de compagnie	Tuteur	Tuteur vie collective
Exercer un emploi rémunéré	6 %	12 %	25 %	26 %	48 %	42 %
Prendre part au déploiement du Service national universel	83 %	79 %	62 %	65 %	42 %	44 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

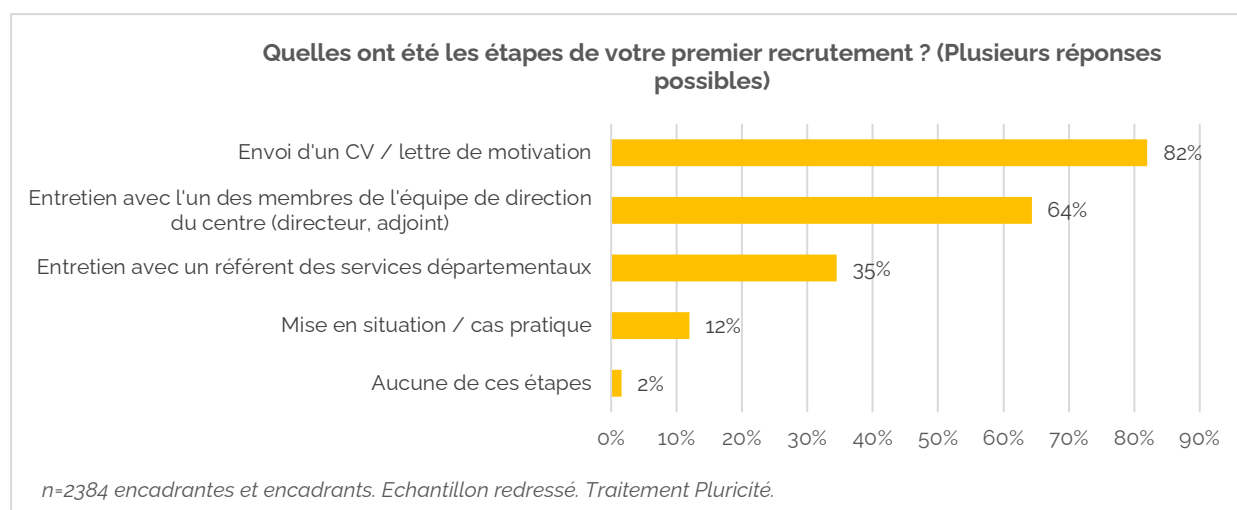
Note de lecture : 6 % des chefs de centre ont postulé pour l'opportunité professionnelle rémunérée, 83 % par intérêt pour le Service national universel et 11 % pour d'autres raisons.

2.2 Des enjeux persistants concernant le recrutement des encadrants

Des modalités de recrutement qui se formalisent

Si le bouche-à-oreille reste la principale voie par laquelle l'opportunité des séjours est identifiée à l'appui des réseaux personnels et professionnels (voir *supra*), le recrutement des encadrants s'est formalisé en 2023. L'évaluation des séjours de cohésion en 2021⁴³ pointait en effet 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, avec comme premier jalon, **la formalisation d'une candidature à l'appui d'un CV et d'une lettre de motivation** (Figure 14). Également, dans une part significative des situations, **le recrutement a été prolongé par la réalisation d'un entretien avec les directions de centres ou les référents des équipes départementales**.

FIGURE 14. LES ÉTAPES DU RECRUTEMENT DES ENCADRANTS EN 2023



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

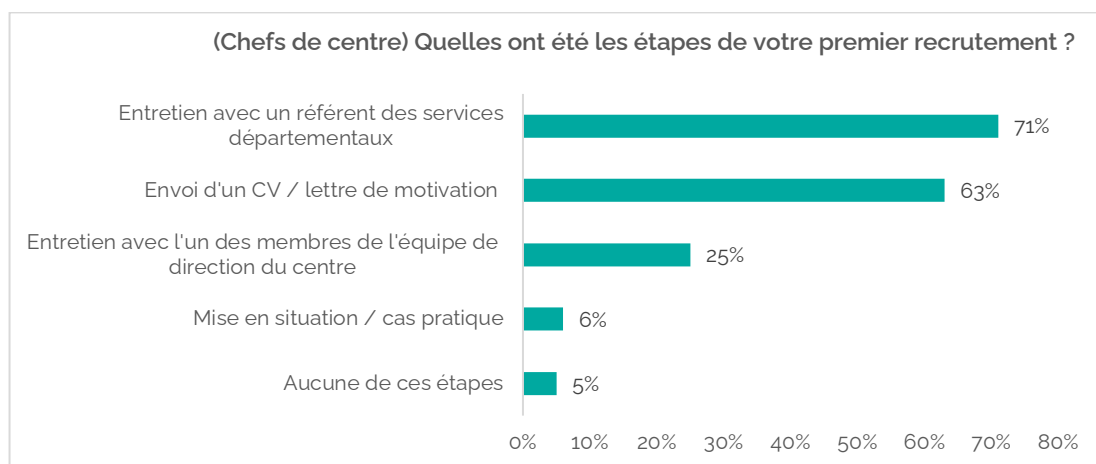
⁴³ Defasy et al., 2022, op. cit. [en ligne].

66 % des tuteurs ont réalisé un entretien avec l'un des membres de l'équipe de direction des centres (Figure 16). Cette tendance confirme la dynamique initiée depuis 2021, avec une implication des chefs de centre dans le recrutement des encadrants qui s'était largement systématisée¹⁴. Cette étape est, en outre, décrite comme essentielle par les chefs de centre qui soulignent l'importance qu'elle revêt pour constituer une équipe complémentaire et garantir l'adéquation des profils aux compétences recherchées pour les séjours de cohésion.

Les référents des équipes départementales sont également mobilisés dans le recrutement des équipes de direction (chefs de centre [71 %] et adjoints de direction [61 %]) par le biais d'entretiens dédiés.

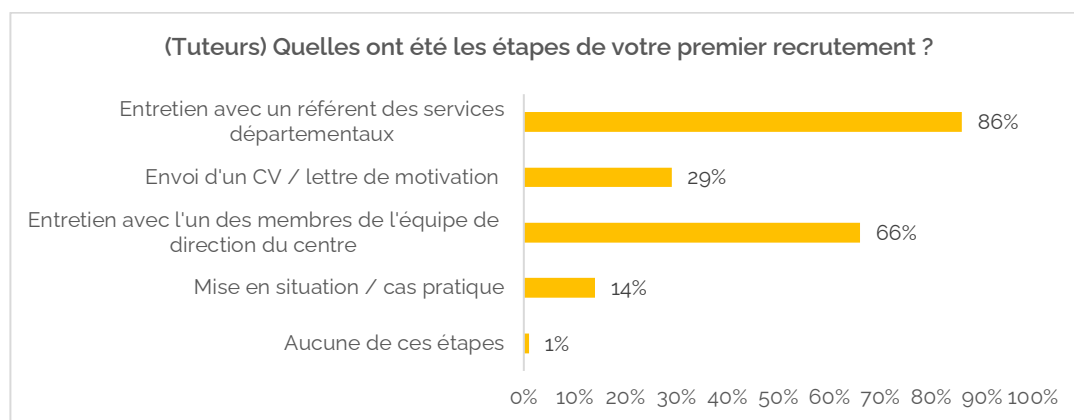
On relève aussi que **des mises en situation et cas pratiques sont mobilisés dans 12 % des recrutements. Toutes les fonctions d'encadrements sont concernées**, on relève néanmoins que les chefs de centre (6 %) et les cadres spécialisés (7 %) sont légèrement moins tenus de s'inscrire dans cette étape que les autres fonctions.

FIGURE 15. LES ÉTAPES DU RECRUTEMENT DES CHEFS DE CENTRE



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

FIGURE 16. ÉTAPES DU RECRUTEMENT DES TUTEURS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

¹⁴ Ibid.

Cette formalisation du process de recrutement ne s'observe toutefois pas sur l'ensemble des sites. À travers l'enquête, quelques encadrants ont fait remonter des situations encore problématiques dans certains séjours et des recrutements qui se font majoritairement dans l'entourage de la direction de centre, sans réel contrôle des compétences.

« J'ai eu un entretien de cinq minutes et c'était fait, j'étais embauchée. Ça m'a beaucoup étonnée quand je compare avec les recrutements sur des colos, on n'a même pas vérifié ce que j'avais mis dans mon CV [...]. Quand je suis arrivée sur la formation, je me suis rendu compte que la plupart des autres encadrants n'avaient même pas d'expérience avec les jeunes. » (Tuteur, F.)

Des enjeux spécifiques liés à la délégation de gestion des séjours à des associations dans les territoires

La montée en charge du Service national universel s'est accompagnée d'un recours marqué à **la délégation de la gestion des séjours dans les départements. Ainsi, en 2023, 20 % des sites étaient gérés par des associations relevant du champ l'éducation populaire (Ligue de l'enseignement, Léo Lagrange...)**. Le modèle de la délégation de gestion, induit des modes de recrutements particuliers puisque ceux-ci incombent aux structures gestionnaires.

Ce modèle peut d'abord s'avérer vertueux, en ce qu'il favorise, dans certains centres, la mobilisation d'une équipe d'encadrants déjà connue de la structure gestionnaires (parce qu'intervenant sur des activités périscolaires et extrascolaires au fil de l'année scolaire). Dans ce cas de figure, l'intégration des nouveaux encadrants dans une équipe déjà en partie composée s'en trouve facilitée.

« On a les ressources de l'association gestionnaire, qui composent l'essentiel, une partie des rangs des séjours. Environ 50 % d'animateurs qui reviennent, connaissent aussi les lieux, ils connaissent notre philosophie et s'adaptent à celle du SNU. On a des ressources et des activités clés en main qu'on met à disposition des séjours et qui sont maîtrisées par cette équipe, et ça permet de bien accueillir les nouveaux profils. » (Chef de centre, H.)

Mais **le modèle de la délégation de gestion peut également comporter des limites**, notamment dans les départements où les recrutements restent complexes y compris pour des structures d'éducation populaire déjà implantées localement. La difficulté tient au fait que les recrutements « échappent » à la supervision des équipes projet départementales¹⁵. Les échanges conduits avec les encadrants et en particulier avec les équipes de direction (chefs de centre et adjoints) dans le cadre de l'enquête ont ainsi souligné **l'importance que le tandem équipe projet départementale/direction de centre garde une place dans les recrutements**, pour garantir l'adéquation des profils et des compétences des encadrants aux cadres des séjours.

« Le recrutement a été un vrai problème, avec des profils incompetents, voire dangereux. Il y a eu très peu de coordination entre jeunesse et sport et l'association XI. Pour moi le binôme chef de centre et équipe projet département devrait avoir son mot à dire sur les recrutements. Ce double check est important pour éviter des situations où le chef de centre remplace tous ses copains et pour s'assurer de la cohésion d'une équipe du côté du chef de centre. » (Chef de centre, H.)

¹⁵ Les équipes projet (dont la composition varie) ont la charge de la mise en œuvre des séjours de cohésion du SNU dans les départements. Elles sont en lien d'une part avec la région académique s/c du DASEN et d'autre part avec la sous-direction SNU du MENJS.

Des tensions dans les recrutements qui persistent

Des difficultés de recrutement confirmées pour les référents sanitaires

L'enquête a mis en avant des difficultés récurrentes concernant le recrutement d'une partie des fonctions de soutien et, en premier lieu, celle de référent sanitaire. Systématisée depuis 2021 au sein de l'organigramme des séjours, la fonction de référent sanitaire doit être occupée par un infirmier diplômé d'État (IDE). Or, le métier est sujet à d'importantes tensions dans les recrutements sur le territoire national, qui affectent également les séjours de cohésion du SNU. Aussi, lors des séjours de 2023, comme lors des années précédentes, il a été fréquent que cette fonction soit pourvue « à la dernière minute ». Cette difficulté de recrutement impacte à la fois la préparation des séjours sur le plan sanitaire (connaissance et traitement des fiches sanitaires), l'intégration des référents sanitaires dans les dynamiques d'équipes (ces derniers étant régulièrement absents des périodes de formation en amont des séjours) et la sérénité avec laquelle s'aborde la préparation des séjours.

« Les recrutements des cadres spécialisés ont été formidables : l'infirmière est arrivée deux jours avant de début, un délai très court pour prendre connaissance de toutes les fiches sanitaires, avec des jeunes avec des traitements très lourds ; certains sont d'ailleurs rentrés chez eux, ça aurait pu être mieux préparé, anticipé. » (Chef, de centre, H.)

En outre, la montée en charge du SNU et la récurrence des séjours à différentes périodes de l'année induisent une pression supplémentaire sur les recrutements des référents sanitaires, et la fidélisation des mêmes professionnels sur cette fonction est particulièrement compliquée.

« J'ai été sollicitée sur les deux derniers séjours d'été parce que je connaissais bien le chef de centre. J'ai accepté pour dépanner, ça m'intéressait bien sûr, mais avec les horaires que je fais par ailleurs je vois mal comment je pourrais me mobiliser sur chaque séjour. [...] Et je sais que chaque séjour c'est la galère pour trouver un référent. » (Cadre spécialisé, F, Référente sanitaire.)

Des tensions dans les recrutements qui pèsent sur la qualité des profils recrutés

Plus largement, le recrutement des cadres de compagnie et des tuteurs continue d'être identifié comme un point sensible de l'organisation des séjours. **En raison de désistements de dernière minute, parfois jusqu'à la veille du début des séjours, une part importante des recrutements est effectuée de manière tardive et précipitée.** Cette situation récurrente depuis la phase de préfiguration du SNU en 2019, conduit encore en 2023 certains centres à recruter **des encadrants peu qualifiés** (voir *supra*, 30 % des tuteurs n'avaient pas d'expérience dans l'encadrement de séjours collectifs de mineurs) sans toujours avoir les moyens de garantir une formation minimum en amont, eu égard aux recrutements tardifs et à l'impossibilité pour les encadrants de se joindre aux temps dédiés.

« On a eu des recrutements de dernière minute, à la suite de désistements ou des personnes qui ne sont pas venues sur la semaine de préparation. A priori c'était déjà le cas sur les séjours précédents. Forcément ça se ressent sur la cohésion d'équipe et sur les compétences. » (Cadre de compagnie, F.)

« On n'a clairement pas toujours le choix des profils, on fait avec les profils disponibles [...] parfois on a des gens qui démarrent avec l'arrivée des volontaires. » (Chef de centre, H.)

« Je me suis retrouvée confrontée à un vrai problème d'encadrement des tuteurs, trop jeunes et trop immatures de mon point de vue pour assumer ce rôle. Ils avaient parfois peu d'écart avec les jeunes encadrés, ça pose un vrai sujet sur le recrutement. » (Cadre de compagnie, F.)

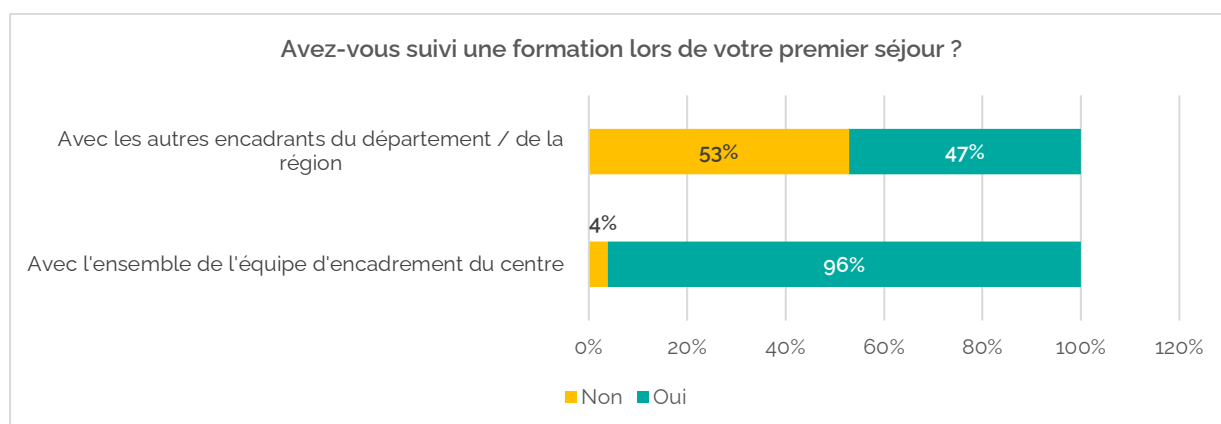
« Côté tuteurs, on a eu de vraies difficultés en juin-juillet. Il a fallu rappeler des profils non qualifiés, avec une large insuffisance des diplômés BAFA [sur sa fiche réglementaire, des taux de diplômés non atteints] et des personnes à la limite de l'incompétence. » (Chef, de centre, H.)

2.3 Une formation des encadrants qui se systématisé

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

Neuf encadrants sur dix ont suivi une formation en amont du premier séjour. Celle-ci se réalise dans la grande majorité des cas **à l'échelle des centres (96 %), mais peut également être complétée par des temps de formation réalisés à l'échelle départementale ou régionale (47 %).** Ce sont principalement les membres des équipes de direction qui bénéficient de ces formations inter-centres.

FIGURE 17. RÉALISATION D'UNE FORMATION DANS LE CADRE DU PREMIER SÉJOUR



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

Des formations courtes majoritairement réalisées dans les centres quelques jours avant le démarrage des séjours

Les formations sont majoritairement réalisées sur la semaine avant le séjour (81 %) et en présentiel dans le centre accueillant le séjour (87 %). Il s'agit de formations courtes, d'une durée de moins de 10 jours, pour 9 encadrants sur 10.

Un tiers des centres ont néanmoins anticipé la réalisation des formations avec 31 % des encadrants affirmant avoir eu à suivre une formation plusieurs semaines avant le début des séjours. Ce sont majoritairement les équipes de direction (66 %) et cadres spécialisés (40 %) qui sont concernés.

On relève également que **28 % des formations ont été réalisées dans un lieu tiers, autre que le centre du séjour SNU.** Les chefs de centre (76 %) et leurs adjoints (63 %) sont les plus concernés par la **délocalisation des formations**, notamment parce qu'elles sont anticipées – réalisées au niveau national ou dans les mois qui précèdent le séjour. **Ces deux fonctions sont, en outre, celles pour lesquelles la durée de la formation est la plus longue** – elle s'échelonne sur une période pouvant excéder les 10 jours

pour les équipes de direction, quand elle se situe autour d'une semaine (5 jours) pour l'ensemble des autres fonctions.

Pour les autres fonctions, il est possible de faire l'hypothèse que les sites n'étaient pas accessibles avant le démarrage du séjour, invitant à identifier des lieux connexes pour accueillir la formation des encadrants ; une situation récurrente depuis la montée en charge de 2021 et documentée dans le cadre des précédents travaux de l'évaluation nationale.

FIGURE 18. MODALITÉ DE LA FORMATION DES ENCADRANTS EN AMONT DU SÉJOUR DE COHÉSION

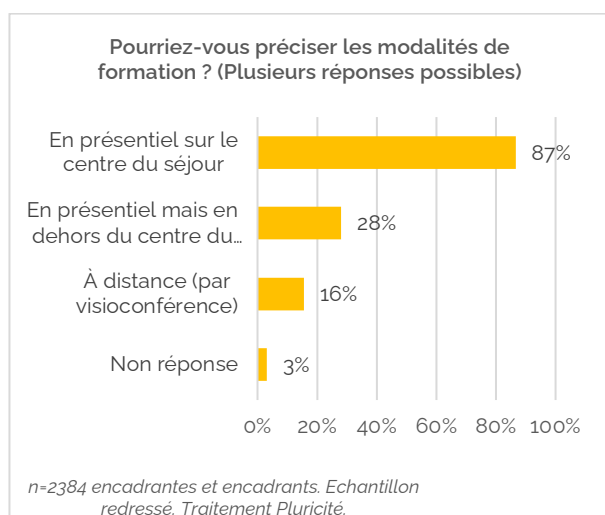
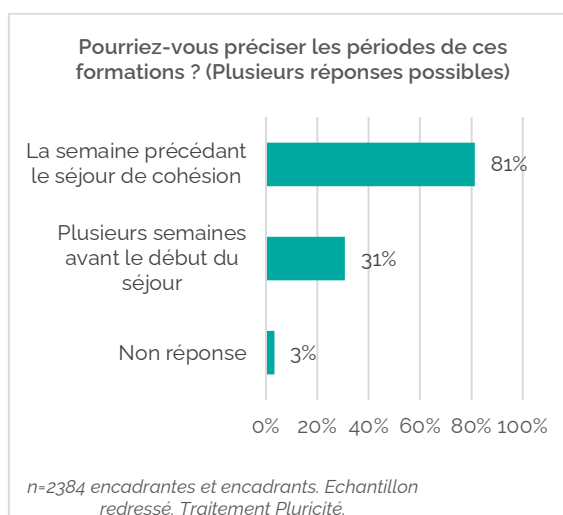


FIGURE 19. PÉRIODE DE FORMATION DES ENCADRANTS



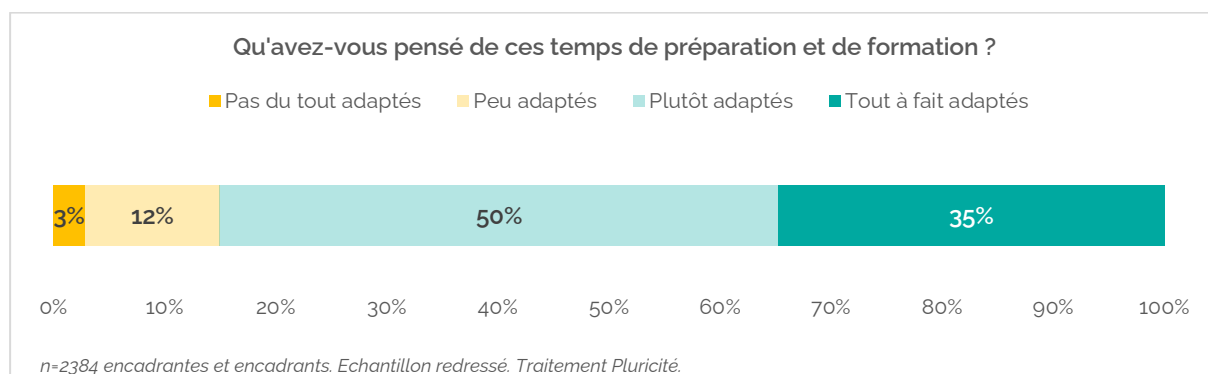
Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

2.4 Un bon positionnement des formations

Des formations globalement adaptées aux besoins des encadrants

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 stimulent la rencontre et la cohésion de l'équipe encadrante.

FIGURE 20. SATISFACTION CONCERNANT LES TEMPS DE FORMATION ET DE PRÉPARATION DES SÉJOURS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Des enjeux identifiés pour accroître la qualité de la formation

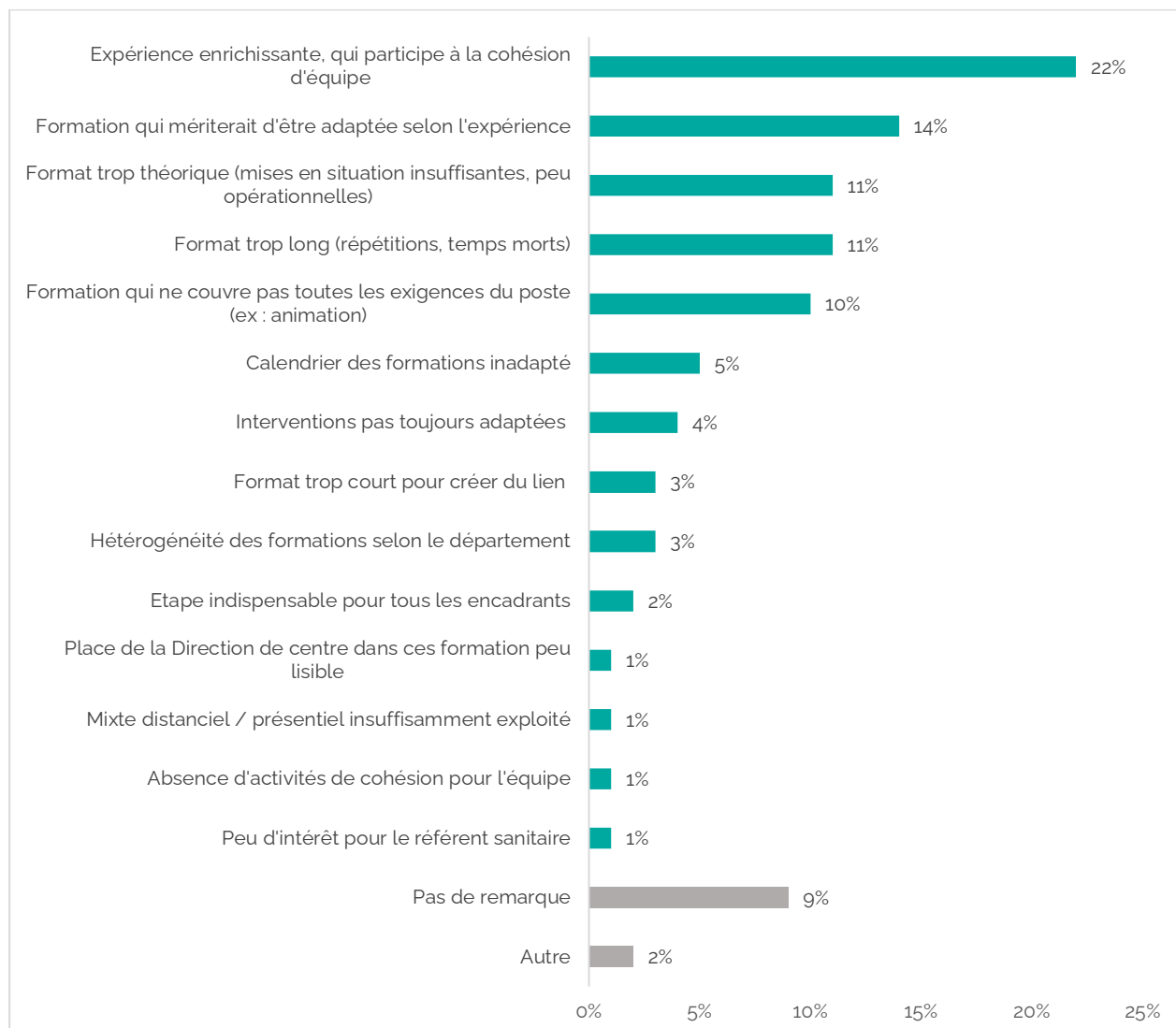
Si les encadrants soulignent une formation adaptée, enrichissante et qui favorise la rencontre au sein du groupe, des axes d'amélioration sont également identifiés dans le cadre de l'enquête (Figure 21). Les quatre axes d'amélioration portent sur **l'adaptation des formations à l'expérience** des encadrants (avec une modularité souhaitée), **la durée de la formation et son rythme** (des formations jugées trop longues), **les approches pédagogiques mobilisées** (des formations décrites comme trop théoriques), **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, dans le contexte de problématiques fortement représentées dans le cadre des séjours (*infra* 3.2). Certains départements ont fortement investi cette question dans le cadre de la formation des encadrants, en faisant intervenir des formateurs externes. Les apports de ces formations sont plébiscités par les encadrants qui se déclarent mieux armés pour accueillir la parole des jeunes dans le cadre des séjours.

« Heureusement qu'on a eu l'intervention de Colosses aux pieds d'argile dans le cadre de la formation pour faire face aux situations. Ça a été très formateur et ça m'a beaucoup aidée pendant le séjour. » (Cadre spécialisée, F.)

« J'ai suivi la formation Premiers soins en santé mentale (PSSM) en début d'année, je ne comprends pas que ça n'ait pas été systématisé sur les autres centres. C'est une formation très intéressante, utile, et il faut réfléchir à la disséminer avec des encadrants jeunes qui sont des éponges et encaissent énormément. » (Cadre spécialisé - intendance, H.)

FIGURE 21. REMARQUES DES ENCADRANTS SUR LA FORMATION EN AMONT DES SÉJOURS DE COHÉSION

Réponses qualitatives recodées à la question ouverte « Avez-vous des remarques sur la formation », n=747

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

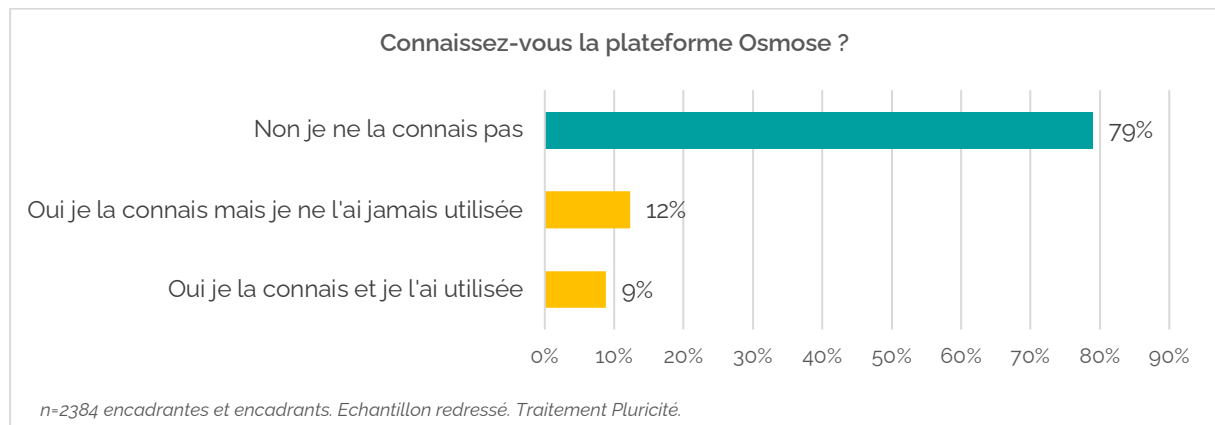
La plateforme Osmose : un outil très peu identifié et mobilisé par les encadrants

Proposée par la direction interministérielle du numérique (DINUM) qui a pour mission d'accompagner et de faire réussir les projets numériques de l'État, la plateforme Osmose permet aux agents de l'État et de ses établissements publics d'animer en ligne une communauté professionnelle. Il existe notamment un espace dédié au SNU mettant à disposition des agents concernés un ensemble de ressources pour la mise en œuvre du dispositif.

La plateforme Osmose n'est que très peu identifiée chez les encadrants (79 % ne la connaissent pas). En corollaire, même quand l'outil est identifié, le recours est très faible (Figure 22).

On identifie néanmoins, des écarts importants d'une fonction à l'autre. Ainsi, **83 % des équipes de direction connaissent Osmose, et un encadrant sur deux issu des équipes de direction de centres, l'a déjà utilisé.**

FIGURE 22. CONNAISSANCE ET RECOURS À LA PLATEFORME OSMOSE



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

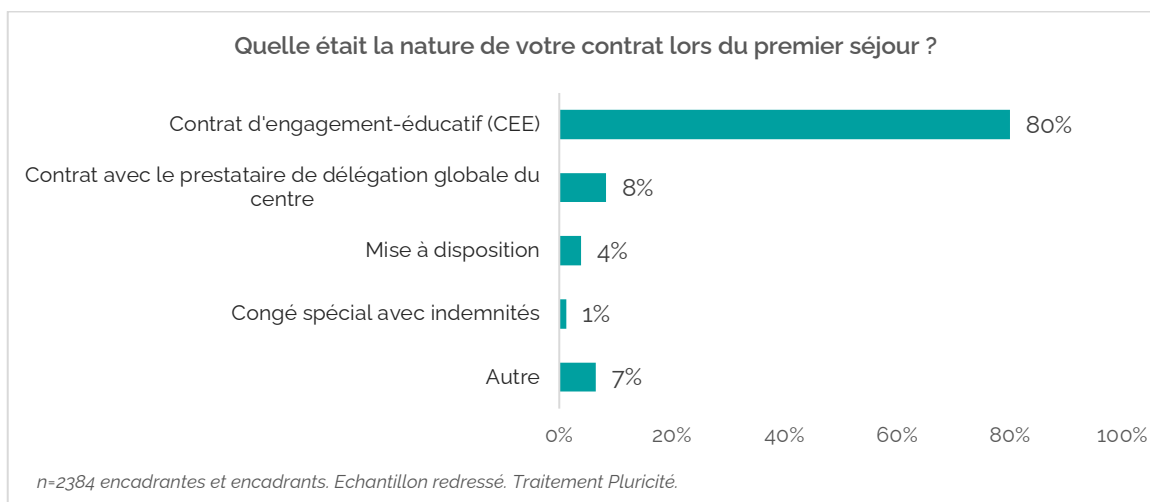
2.5 Des contrats dont la nature peut freiner l'ambition de fidélisation des équipes

Un recours au contrat d'engagement éducatif pour 80 % des encadrants

80 % des encadrants des séjours de 2023 ont signé un contrat d'engagement éducatif (CEE). 8 % des contrats sont signés directement avec l'organisme prestataire de la délégation de gestion du centre (Figure 23).

Quand elles étaient initialement pensées comme une voie pour mobiliser des ressources des institutions partenaires (en particulier les professionnels de l'éducation nationale), **les mises à disposition (4 %) et les congés spéciaux avec indemnités (1 %) ne représentent ensemble que 5 % des modalités de contractualisation des encadrants des séjours.** On relève néanmoins un poids supérieur de ces contrats parmi les équipes de direction (11 %) et les cadres spécialisés (9 %) par rapport aux autres fonctions.

FIGURE 23. NATURE DU PREMIER CONTRAT



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

La pérennisation des équipes encadrantes entravée par le recours au CEE

Si le CEE offre une souplesse adaptée aux conditions de réalisation des séjours SNU, il comporte également des limites. Celles-ci ont été pointées dès 2022 avec la montée en charge du Service national universel, dans le cadre des différentes évaluations réalisées par l'INJEP.

En effet, destiné aux personnes qui ont une activité occasionnelle dans des accueils collectifs de mineurs, le CEE est mobilisable pour une période de 80 jours maximum sur une période de 12 mois. Aussi, **la nature du contrat freine la capacité des encadrants à se réengager dans les séjours et pèse sur la fidélisation des équipes.**

S'ajoute à cela, **l'absence de cadre partagé à l'échelle nationale, concernant les modalités de calcul des congés compensatoires** ; une situation qui continue de générer des frustrations importantes chez les encadrants dans le cadre des séjours SNU réalisés en 2023.

« Limite de 80 jours, astreinte la nuit, présence constante auprès des jeunes. Il faudrait repenser le contrat. » (Cadre spécialisé, H.)

« Les contrats ne sont pas adaptés de mon point de vue. » (Chef de centre, H.)

« Aujourd'hui si on fait trois séjours on dépasse les 80 jours ! L'année dernière j'ai dû terminer le dernier séjour quelques jours avant la fin ! » (Cadre spécialisé, H.)

« Le type de contrat est un enjeu : les CEE et la règle des 80 jours, ça pose vraiment problème. On pourrait quand même voir si les CDD ne sont pas en option pour 2024 ? C'est a priori une option sur certains départements... mais ça ne résout pas le problème des astreintes la nuit. Comment déroger à des limites dans les temps de travail ? » (Cadre spécialisé, H.)

« Concernant les contrats, on a eu une menace de grève des tuteurs auxquels on n'avait pas payé les jours compensateurs. Le sujet est brûlant sur les séjours. » (Chef de centre, H.)

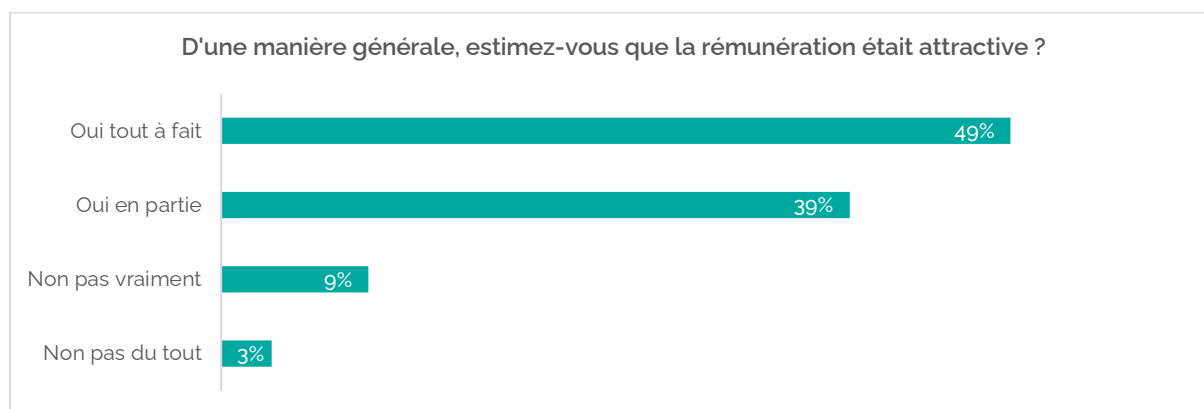
2.6 Une rémunération jugée relativement attractive, mais des difficultés persistantes concernant les délais de rémunération

L'attractivité de la rémunération est reconnue, toutes fonctions confondues, au sein des équipes encadrantes puisque 88 % la jugent tout à fait ou en partie attractive (Figure 24). Les profils plus critiques sont davantage représentés chez les cadres spécialisés (22 %) et les équipes de direction de centres (18 %) qui pointent l'amplitude horaire quotidienne et les surveillances de nuit non valorisées dans la rémunération proposée. Les retraités sont, quant à eux, moins sensibles à l'argument financier.

« C'est sûr que le salaire n'était pas négligeable. C'est mieux payé que mon boulot d'été de l'année dernière et on ne nous demande pas d'avoir 10 000 expériences. » (Tuteur, H.)

« Je ne fais pas ça pour le complément de revenus. Si on le rapporte au taux horaire pendant le séjour, je pense que non ça n'est pas très attractif. Après, ça dépend des secteurs dans lesquels on travaille. » (Cadre de compagnie, H.)

FIGURE 24. ATTRACTIVITÉ DE LA RÉMUNÉRATION CHEZ LES PERSONNELS ENCADRANTS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

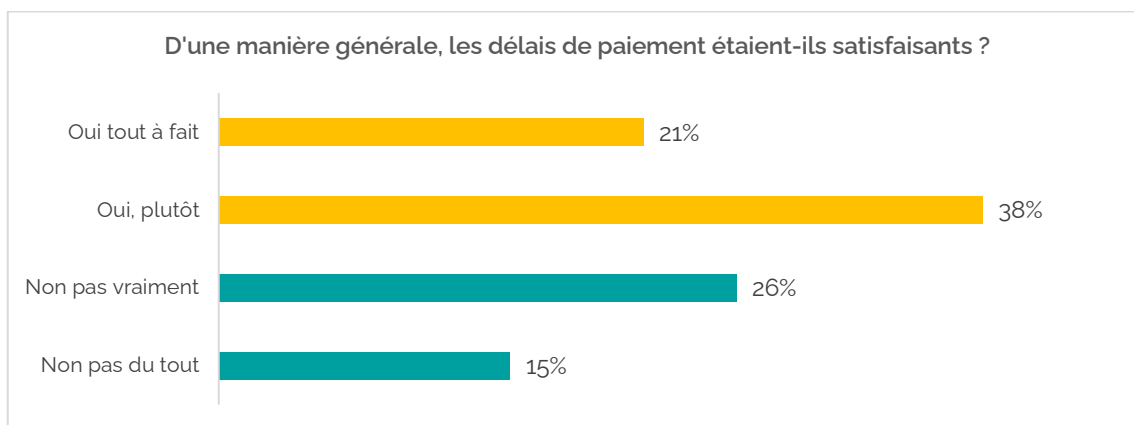
Ces constats sont également partagés parmi les tuteurs qui pointent les enjeux liés à l'amplitude horaire et la charge de travail.

« On arrive rapidement à une situation de fatigue qui peut entraîner des tensions. J'ai vu des tuteurs craquer et s'énerver à 23 h contre d'autres encadrants, voire contre des volontaires. On ne peut pas se le permettre, d'autant plus qu'on est face à des mineurs. » (Tuteur, H.)

« Être présent 7j/7, les réunions le soir, les astreintes la nuit, vu la rémunération, le compte n'y est pas. Il faudrait que le contrat soit écrit différemment. » (Tuteur, H.)

Si la majorité des encadrants trouvent que la rémunération est attractive, ils sont **41 % à être insatisfaits des délais de paiement (Figure 25) avec un relatif équilibre dans les réponses pour les différentes fonctions d'encadrement. Comme dans le cadre des séjours de 2022, les délais de paiement parfois très longs représentent le principal mécontentement exprimé par les encadrants.** Pendant la diffusion de l'enquête en novembre 2023, des encadrants ont ainsi pu signaler n'avoir toujours pas été payés pour leur participation.

FIGURE 25. SATISFACTION CONCERNANT LES DÉLAIS DE RÉMUNÉRATION DES ENCADRANTS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

3. L'EXERCICE DE LA FONCTION D'ENCADRANT : RETOUR D'EXPÉRIENCE

3.1. L'encadrement du SNU : une fonction dont les contours se précisent au fil des séjours

Une fonction commune d'encadrement, des missions plurielles qui s'adaptent selon le poste et parfois le centre d'affectation

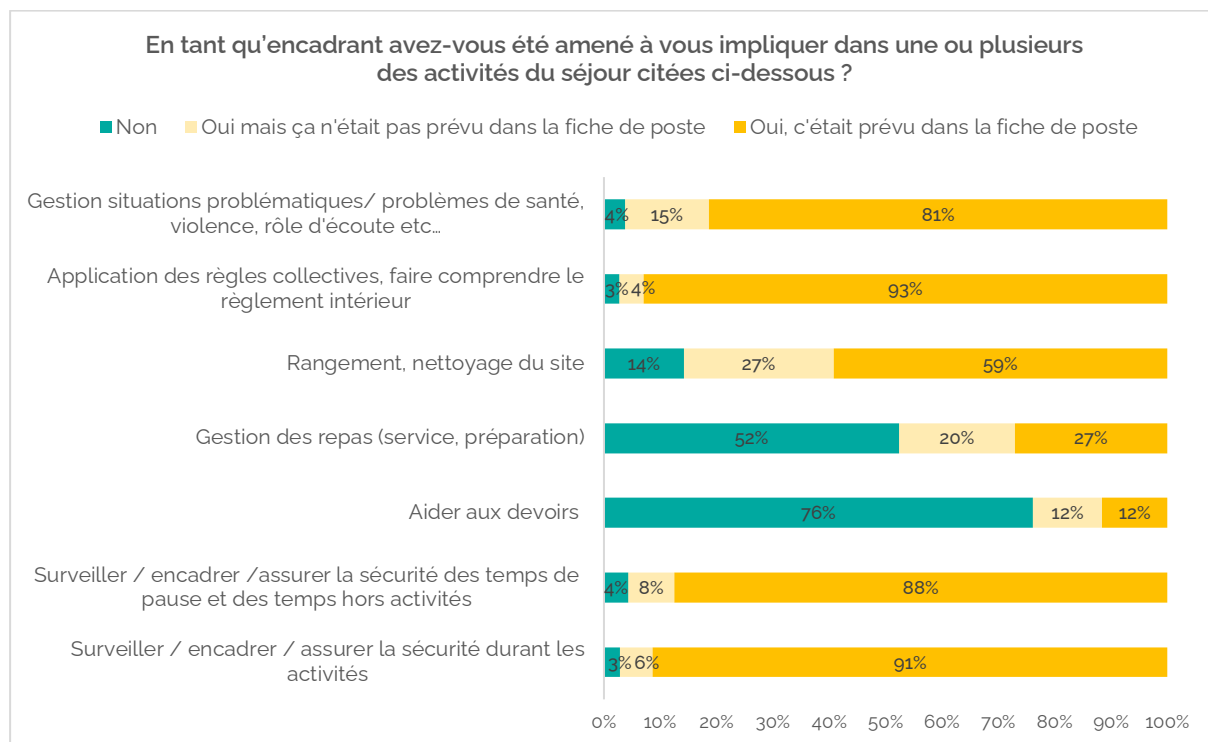
Devenir encadrant d'un séjour de cohésion, c'est occuper **une fonction qui sera principalement orientée sur la surveillance et l'encadrement des participants**. L'ensemble des encadrants sont en effet garants de la sécurité des jeunes et du respect du cadre dans lequel le séjour est organisé (valeurs, pédagogie, règlement intérieur, horaires, etc.). 97 % des répondants à l'enquête ont ainsi eu à surveiller, encadrer et assurer la sécurité des volontaires pendant les activités et 96 % en dehors des activités (Figure 26).

Ce sont également des postes qui, en parallèle, exigent **une implication dans l'animation de temps forts tout au long du séjour**, que ce soit pour les instances dites de démocratie interne (conseils de maisonnées, conseils de compagnies), les rituels (levées des couleurs) ou l'animation d'activités de cohésion. Cette implication concerne 89 % des répondants à l'enquête (Figure 27).

C'est enfin un poste de proximité qui implique **un travail d'écoute des volontaires et d'accompagnement de ceux qui expriment des besoins spécifiques**. Ici encore 96 % des répondants à l'enquête affirment être concernés.

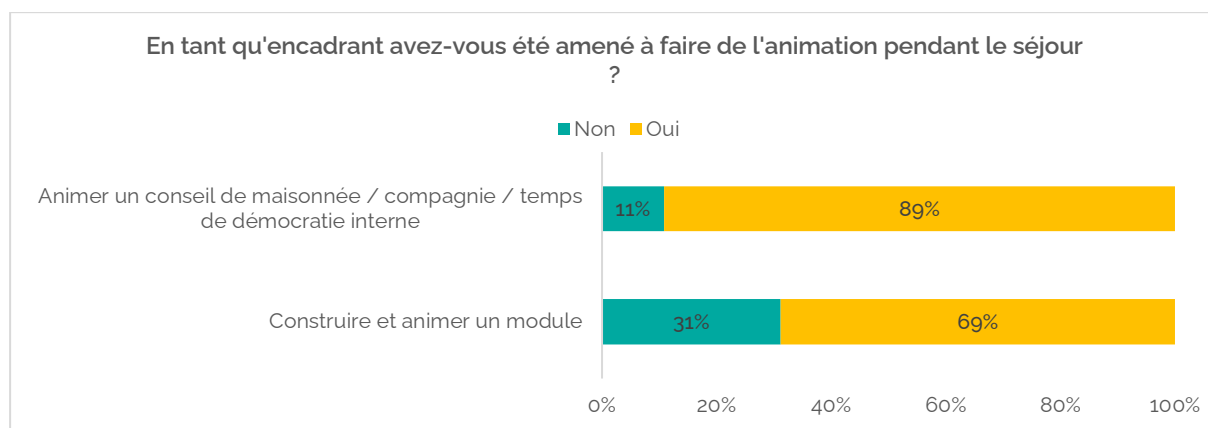
On relève que 24 % des répondants ont eu à encadrer des séances d'aide aux devoirs. Cet encadrement est spécifiquement mobilisé dans le cadre des séjours de cohésion réalisés en février ou avril, et a pour vocation d'offrir une plage dédiée aux devoirs afin que les jeunes volontaires puissent réaliser sereinement le séjour tout en répondant à leurs engagements scolaires.

FIGURE 26. MISSIONS QUOTIDIENNES DES ENCADRANTS PENDANT LES SÉJOURS DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

FIGURE 27. MISSIONS D'ANIMATION DES ENCADRANTS PENDANT LES SÉJOURS DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Le niveau d'implication des encadrants dans ces différentes activités varie toutefois en fonction :

- **du poste** : les équipes de direction et les cadres spécialisés sont ainsi moins mobilisés par le volet surveillance au quotidien, et assurent davantage de tâches de coordination (en interne et avec les intervenants extérieurs), de gestion logistique et d'animation de modules et activités. De manière générale, la répartition des tâches en fonction du poste est jugée relativement lisible et pertinente par les encadrants interrogés ;

- **du centre dans lequel est organisé le séjour de cohésion**, avec des partis-pris importants sur la mobilisation des encadrants pour assurer la gestion du site (rangement, nettoyage, préparation des repas, surveillance des dortoirs) et l'animation de certains modules ou activités. Une situation qui peut amener les encadrants à vivre des expériences relativement différentes d'un séjour à l'autre pour un même poste. C'est d'autant plus vrai pour **les cadres spécialisés qui soulignent l'absence de référentiel commun ou de fiches pratiques** harmonisés à l'échelle nationale. Ces postes sont particulièrement sensibles aux orientations qui sont données par la direction des centres.

« Sur mon premier séjour, les tuteurs ne faisaient que surveiller les jeunes. Sur le deuxième, on nous a demandé d'animer des activités sportives en fin de journée, des veillées et le module sur la sécurité routière. On avait aussi des tours pour la cantine et le rangement des espaces collectifs. Pourtant j'avais le même contrat et j'étais déjà tuteur. » (Tuteur, H.)

Un taux d'encadrement jugé globalement adapté

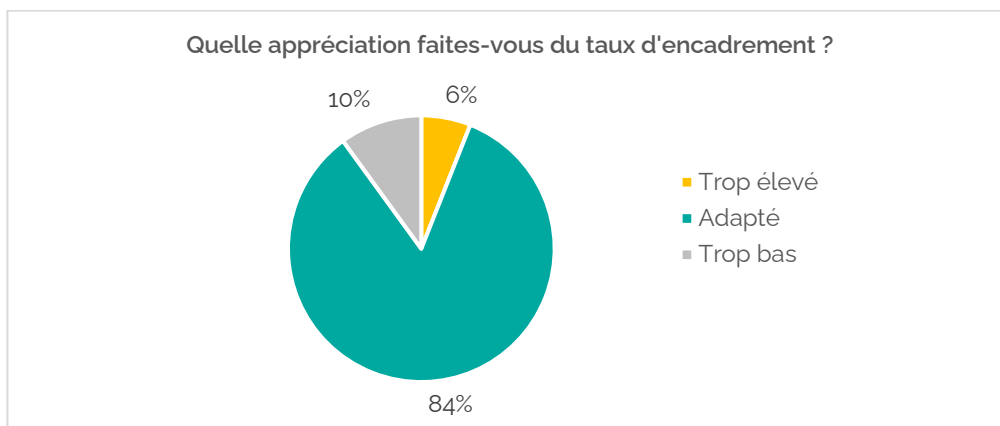
Les encadrants du séjour de cohésion sont les premiers garants de la sécurité des volontaires. Le référentiel national du Service national universel fixe un taux d'encadrement d'**un encadrant pour huit jeunes** (en incluant la direction). Dans les faits, ces taux varient d'un centre à l'autre, en fonction du nombre de désistements chez les jeunes participants. En effet, environ 20 % des jeunes dont le dossier a été validé ne se présentent pas au démarrage des séjours¹⁶. De plus, ce taux est calculé à effectifs complets, sans intégrer les jours de repos ni les déplacements extérieurs de certains encadrants, en particulier le référent sanitaire.

Le taux d'encadrement est néanmoins jugé adapté par 83 % des répondants à l'enquête (Figure 28). Il est même jugé très bon par 34 % des encadrants qui ont eu d'autres expériences en accueil collectif de mineur, que ce soit sur la tranche d'âge cible du SNU ou sur une autre tranche d'âge (Figure 29).

La réglementation des accueils de mineurs prévoit un taux d'encadrement de 1 animateur pour 12 enfants âgés de plus de 6 ans. La direction n'est comptabilisée dans les effectifs d'animation que si les mineurs ont tous au moins 14 ans et que l'effectif ne dépasse pas 20 mineurs.

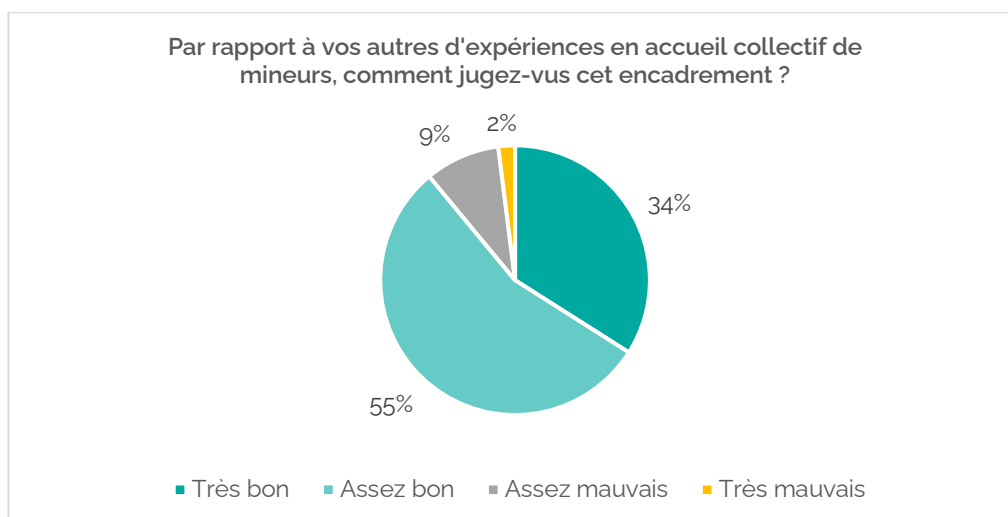
¹⁶ Sénat (2023) « Le Service national universel : la généralisation introuvable », Rapport d'information n°406 (2022-2023). <https://www.senat.fr/rap/r22-406/r22-4061.pdf>

FIGURE 28. APPRÉCIATION DU TAUX D'ENCADREMENT DES SÉJOURS DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

FIGURE 29. COMPARAISON DU TAUX D'ENCADREMENT DANS LES SÉJOURS DE COHÉSION AVEC CELUI DES EXPÉRIENCES PRÉCÉDENTES EN ACCUEIL COLLECTIF DE MINEURS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

Cette appréciation varie légèrement en fonction du poste occupé : **les tuteurs sont ainsi davantage représentés parmi les encadrants satisfaits du taux d'encadrement** alors que les autres postes de direction et de cadres estiment plus fréquemment que le taux d'encadrement est trop bas (16 % des chefs de centre et adjoints, 14 % des cadres spécialisés et de compagnie).

L'expérience préalable joue peu sur l'appréciation, hormis pour les corps en uniforme. Les encadrants les plus inexpérimentés estiment en effet à 82 % que le taux d'encadrement est adapté et 11 % le jugent trop bas (Tableau 6). On retrouve des ordres de grandeur similaires pour les répondants ayant occupé précédemment un poste dans l'animation ou dans la direction d'une structure d'accueil collectif de mineurs : 85 % estiment le taux d'encadrement adapté, 6 % qu'il est trop élevé. **Une distinction peut toutefois être faite pour les encadrants ayant occupé un poste dans un corps en uniforme** : ils sont plus nombreux à estimer que le taux d'encadrement est trop bas (15 % contre 10 % à l'échelle de

l'ensemble des répondants à l'enquête) et moins bon que dans d'autres expériences d'encadrement qu'ils ont pu avoir par le passé (51 % l'estiment très bon ou assez bon contre 62 % à l'échelle globale).

TABLEAU 6. APPRÉCIATION DU TAUX D'ENCADREMENT SELON L'EXPÉRIENCE PRÉALABLE

Expérience préalable de l'encadrement	Adapté	Trop bas	Trop élevé
Aucune expérience	82 %	11 %	7 %
Expérience dans l'animation	85 %	9 %	6 %
Expérience dans un corps en uniforme	80 %	15 %	4 %
Échelle globale	83 %	10 %	6 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

Note de lecture : En 2023, 82 % des encadrants qui n'avaient aucune expérience estiment que le taux d'encadrement du séjour de cohésion est adapté.

Les encadrants insatisfaits mentionnent des activités extérieures dont le nombre d'encadrants est jugé trop faible pour garantir la sécurité effective des jeunes. Ce sont également des profils qui s'inquiètent de la généralisation du Service national universel et qui estiment que la participation obligatoire va entraîner davantage de situations problématiques et de non-respect de la discipline, avec un risque d'épuisement des professionnels sur la durée du séjour.

« Il y a des fois où on se retrouve tout seul avec trois compagnies et un intervenant qui, lui, n'est pas là pour faire le calme et le respect de l'ordre, ça a pu être compliqué. Surtout que les intervenants, ce n'est pas leur rôle, mais bon pour peu que les jeunes soient un peu dissipés ce jour-là, ce n'est pas évident. » (Tuteur, F.)

« Un pour dix avec des jeunes contents d'être là, c'est un vrai plaisir. Un pour dix quand on aura la moitié qui refuseront de se rendre à des activités, ça va devenir costaud. » (Cadre de compagnie, H.)

Une gestion de la discipline globalement maîtrisée

Le respect du cadre et du règlement intérieur est un autre pilier de la fonction d'encadrant. De l'avis général, le règlement est relativement facile à faire appliquer, car les jeunes qui participent au séjour de cohésion sont majoritairement volontaires et participent au Service national universel en ayant connaissance des principales règles qui sont posées. **La présentation et l'explicitation des règles de vie collective en début de séjour posent donc rarement des difficultés.**

« Expliquer le règlement intérieur en petit groupe, c'est facilitant. Ça permet d'engager une discussion sur pourquoi on est là, quelles sont les règles et les risques en cas de non-respect. C'est l'occasion de rappeler dès le premier jour que ça n'est ni l'école ni la colonie de vacances [...]. Mais globalement, ça passe très bien parce qu'on a des jeunes qui veulent être ici. » (Cadre de compagnie, H.)

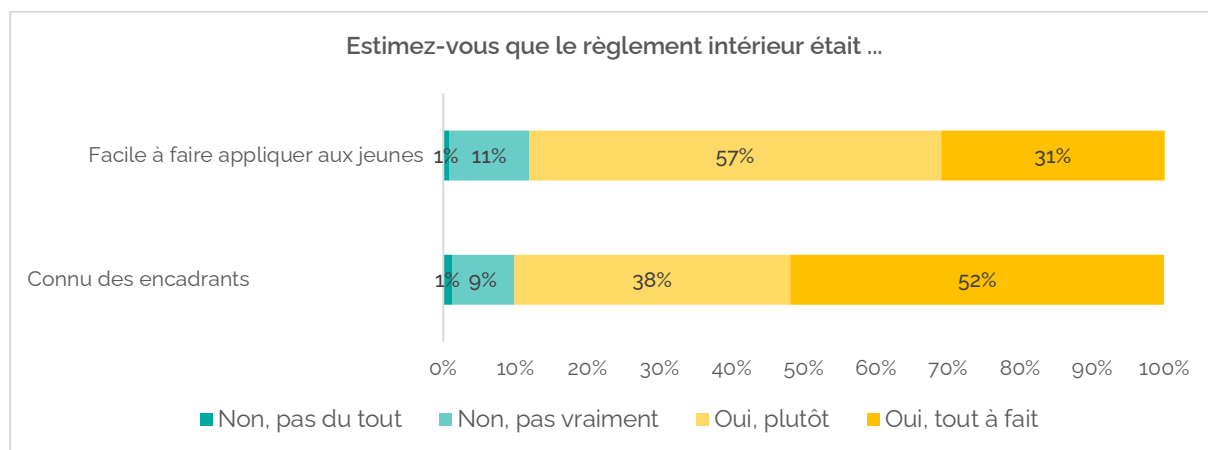
La fonction occupée au sein du séjour ou l'expérience préalable des encadrants (animation, encadrement dans un corps en uniforme) ne semblent pas jouer sur cette appréciation, à l'exception des cadres de compagnies qui sont surreprésentés parmi les répondants estimant que le règlement intérieur n'est pas toujours suffisamment connu de l'ensemble des équipes (21 % contre 16 % à l'échelle globale). Les principaux concernés évoquent à ce propos des cas particuliers, avec certains tuteurs inexpérimentés ou très proches en âge des volontaires et un véritable enjeu d'exercice de l'autorité.

« Au début, j'étais perdu. J'avais des jeunes qui étaient là en pensant faire de l'animation et je devais être le garant de l'ordre. Il a fallu faire comprendre à certains tuteurs qu'ils avaient un rôle à jouer dans le respect des règles et la discipline. » (Cadre de compagnie, H.)

« C'est vrai qu'il y a certains tuteurs qui ont finalement peu d'écart d'âge avec les volontaires et qui ont du mal à se faire respecter. Ils sont plutôt dans une approche copain-copain et ça peut poser quelques soucis, mais c'est tout le rôle du cadre de compagnie d'accompagner ces tuteurs. Et puis ils apportent autre chose dans l'équipe. » (Cadre de compagnie, F.)

« Parfois on a du mal, on ne sait pas comment réagir face à dix jeunes. J'ai eu du mal au début à imposer le calme et l'ordre. » (Tuteur, F.)

FIGURE 30. APPLICATION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023

Concernant le règlement intérieur, les deux seuls points qui sont régulièrement sujets à discussion sont la gestion du téléphone portable et de la cigarette. Si l'interdiction est communément appliquée pendant les temps d'activité, les centres adoptent des stratégies différenciées concernant les horaires, temps de pause et espaces dédiés. Les jeunes sont de prime abord surpris par cette interdiction stricte du téléphone, mais semblent rapidement l'accepter, d'après les encadrants. Un constat qui est confirmé par les différentes enquêtes réalisées auprès des volontaires chaque année. Des questions se posent également sur la responsabilité des encadrants qui ont la charge de récupérer les téléphones et de les stocker en dehors des temps de pause (risque de perte, de casse ou de vol).

« À chaque séjour, c'est la levée de boucliers le premier jour quand on doit récupérer les téléphones. Ils en font toute une histoire. Et puis au bout de quelques jours, ils s'y font et on en parle plus. À la fin, ils oublient même qu'on leur prend le téléphone. » (Cadre spécialisée, F.)

Hormis ces deux aspects, les encadrants estiment que la gestion de la discipline reste « raisonnable » dans la mesure où **elle consiste principalement à des rappels à l'ordre pour des bavardages pendant les temps d'activité, des retards sur les heures de rendez-vous ou un mauvais port de l'uniforme (non retrait de la casquette à l'intérieur, refus de porter un des vêtements...)**. 99 % estiment d'ailleurs que la relation avec les jeunes était bonne, voire très bonne, pendant le séjour. De plus, parmi les 77 % des répondants à l'enquête qui ont été confrontés à des problèmes de comportement, la majorité évoque des recadrages mineurs pendant les activités ou sur les temps de pause.

Les sanctions telles que prévues par le règlement intérieur sont de fait rarement appliquées. Les cadres qui ont dû y recourir soulignent toutefois des difficultés sur certaines mesures, notamment pour les cas les plus graves qui doivent entraîner l'exclusion d'un volontaire. Le renvoi immédiat du jeune n'est, en effet, pas toujours possible, car il implique qu'un parent ou responsable légal puisse venir le chercher

sur le lieu du centre. Or l'éloignement géographique peut se révéler être un vrai frein dans ce cas de figure. Un des sites concernés évoquait une situation de « flou », et un jeune finalement mis à l'isolement le temps des activités, mais qui est resté deux jours supplémentaires sur le centre.

« Finalement, on ne savait pas quelles étaient les sanctions possibles. On n'en a jamais trop parlé et, du coup, on faisait comme on le sentait. Pour moi, il faudrait vraiment davantage se préparer là-dessus. Sinon tout le monde dose comme il veut. » (Tuteur, F.)

« On s'est retrouvés avec un cas de trafic de stupéfiants sur le séjour. Exclusion directe. Mais on est avec un mineur, qui habite à plusieurs centaines de kilomètres d'ici. Et des parents qui ne pouvaient pas venir le récupérer dans la demi-journée. Donc qu'est-ce qu'on fait dans ces cas-là ? » (Cadre de compagnie, H.)

Trois modèles d'implication des encadrants

Si les tuteurs et cadres de compagnie animent les conseils de maisonnées et de compagnies, force est de constater que des disparités existent selon les séjours concernant l'implication des encadrants. On observe trois « modèles » qui coexistent.

- › **Non-implication des encadrants hormis pour les activités obligatoires** (temps de démocratie interne, conseils de maisonnée/compagnie). Les tuteurs et les cadres sont positionnés uniquement sur des missions de surveillance et d'encadrement. Les modules et activités proposées sont animés par des intervenants extérieurs et plus rarement par la direction. Ils peuvent proposer des initiatives sur les temps de repos s'ils le souhaitent.

« En tant que tuteur, j'étais là sur les activités, mais juste pour surveiller les jeunes. » (Tuteur, H.) ; « Pour moi, le professionnel du Service national universel n'est pas un animateur BAFA. Sinon on l'appellerait animateur. Il ne faut pas mélanger les rôles. Les tuteurs sont là aussi pour faire de la discipline, poser un cadre, faire appliquer le règlement intérieur et les savoir-vivre du séjour. On ne peut pas leur demander en plus d'être animateurs d'activités. » (Adjoint encadrement, H.)

- › **Implication volontaire des encadrants.** L'animation de certaines activités ou temps forts peut être assurée par des membres de l'équipe encadrante qui se portent volontaires et qui ont les compétences nécessaires. Cette implication fait l'objet d'une discussion lors du recrutement et/ou de la formation préalable au séjour. On remarque que les encadrants ayant le BAFA sont davantage volontaires, mais que toutes les fonctions peuvent être concernées. Généralement la mobilisation se fait sur les **activités physiques, sportives et de cohésion**, sur des **modules en lien avec leur expérience professionnelle ou leur engagement personnel** (développement durable, santé et prévention des addictions, éducation budgétaire et financière, sécurité routière) et sur des temps libres (veillées, temps de pause ou de latence entre deux activités).

« On m'a proposé d'animer une table ronde sur l'accès à la santé et aux droits. C'était assez logique vu que je suis infirmière scolaire. C'était intéressant de faire aussi un peu de prévention » ; « Sur mon séjour, on demande sur la semaine de préparation qui veut animer des activités et ça se fait comme ça assez naturellement. On fait en fonction des envies et des profils. On encourage les encadrants à faire autre chose que de la surveillance, mais sans obligation, s'ils ne le sentent pas, pas de problème. » (Cadres spécialisés, F et H.)

- › **Implication obligatoire de l'ensemble de l'équipe.** L'animation est une mission transversale pour tous les encadrants, quelles que soient leurs compétences et appétences. Rarement affichée dans la fiche de poste, les encadrants découvrent cette

modalité lors de la formation préalable ou, plus rarement lors de l'entretien de recrutement. Les sites concernés positionnent les encadrants principalement sur l'animation d'activités sportives, de temps calmes et de veillées, mais certains sites vont jusqu'à l'animation de certains modules et activités spécifiques, sans lien direct avec le profil et les compétences des encadrants. Un choix qui s'explique principalement par la difficulté de mobiliser des intervenants extérieurs pour chaque contenu ou un parti-pris de la direction de centre.

« Je ne laisse pas le choix. Le SNU c'est une philosophie particulière, on vient pour transmettre, pour accompagner les jeunes pas juste pour leur apprendre à respecter un ordre. » (Chef de centre, H)

« On m'a demandé d'animer une activité sur la guerre en Ukraine ... Je l'ai préparé comme je pouvais sur les temps du midi, mais j'ai trouvé ça difficile comme exercice sur un sujet aussi complexe, j'avais peur de dire des bêtises ». (Cadre de compagnie, H)

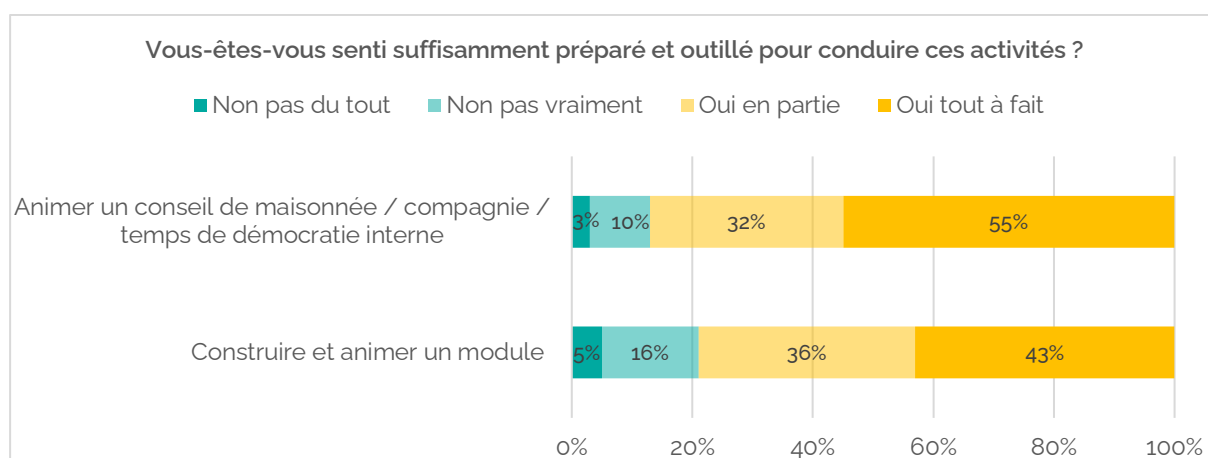
Ce rôle d'encadrant-animateur soulève des retours contrastés parmi les cadres et les tuteurs.

Certains affirment avoir été en difficulté pour mener à bien cette mission avec des interrogations sur la pédagogie et la posture à adopter. Un enjeu de préparation est perceptible à ce niveau : l'enquête révèle que 13 % des encadrants se sont sentis insuffisamment outillés et préparés pour animer un temps de démocratie interne et 21 % font le même constat pour l'animation de module (Figure 31). Parmi eux, une légère surreprésentation des femmes, des cadres spécialisés et des encadrants qui n'avaient jamais eu d'expérience d'animation ou d'encadrement de mineurs avant le séjour de cohésion. L'âge n'est pas significatif.

« Parfois on est mis devant le fait accompli. On doit animer une session sur la sécurité routière alors qu'on n'a pas forcément de connaissance dans ce domaine. Ça m'a beaucoup interrogée : quel message j'ai fait passer aux jeunes ? » (Cadre de compagnie, H.)

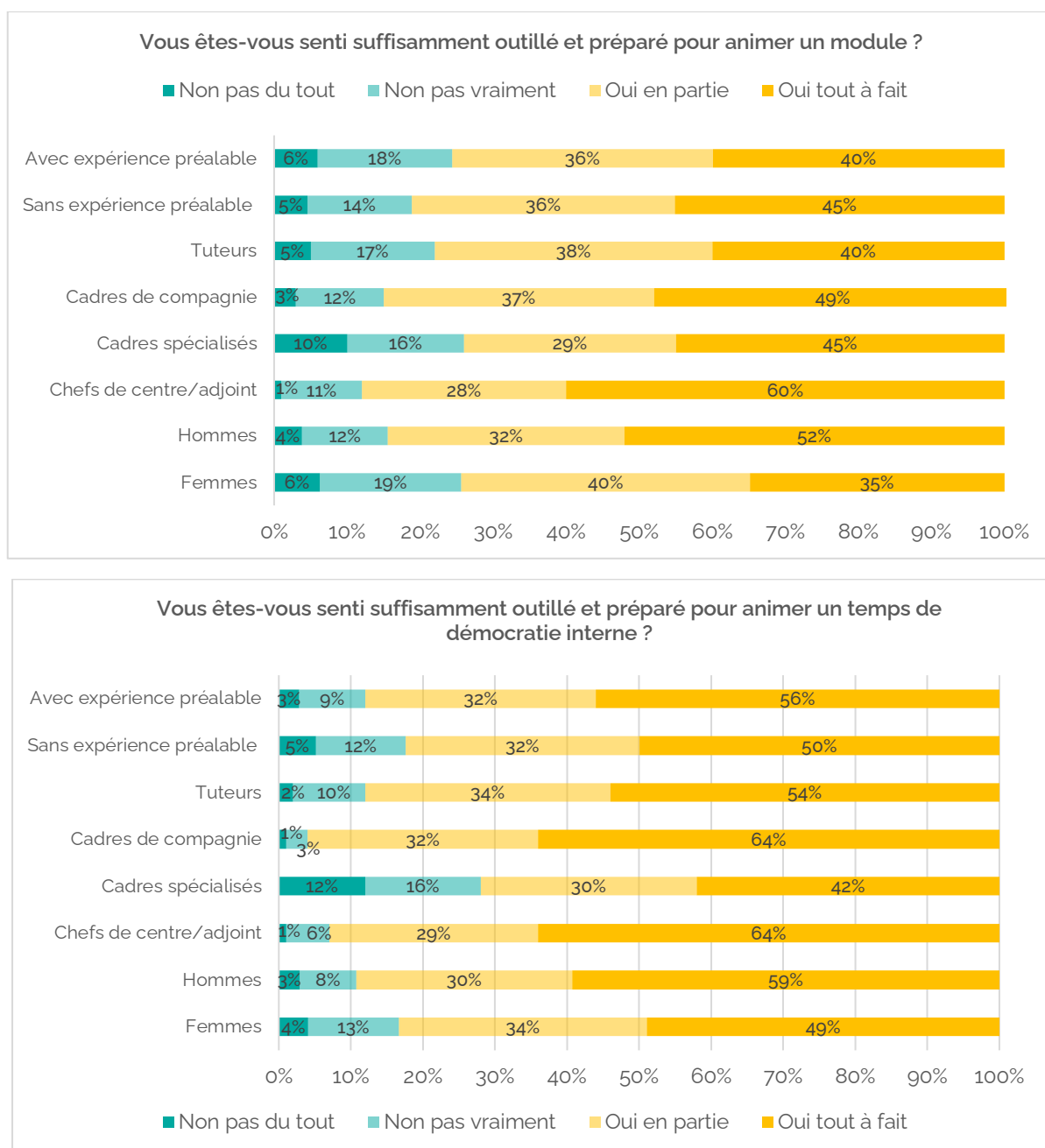
« J'ai vu d'autres tuteurs être en vrai galère sur l'animation qu'on devait faire en fin de journée. Certains n'étaient pas habitués du tout et ça ne marchait pas bien avec les volontaires. Compliqué ensuite de reprendre sa casquette de tuteur encadrant, ça affectait leur crédibilité je trouve. » (Tuteur, F.)

FIGURE 31. PRÉPARATION DES ENCADRANTS POUR ANIMER DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES PENDANT LE SÉJOUR



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

FIGURE 32. PRÉPARATION DES ENCADRANTS À L'ANIMATION DE MODULES ET DE TEMPS DE DÉMOCRATIE INTERNE SELON LEUR PROFIL ET LEUR POSTE



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

À l'inverse, d'autres soulignent l'existence de compétences d'animation au sein des équipes, dont il serait dommage de se priver, de surcroît, lorsque **la mobilisation des intervenants extérieurs est difficile sur le temps long**.

« On avait une équipe avec 70 % d'animateurs et quelques profils engagés dans le milieu associatif. Je me suis dit autant les impliquer dans certains modules, pourquoi vouloir à tout prix aller chercher des intervenants extérieurs quand on peut valoriser les équipes ? » (Adjointe pédagogique, F.)

Tous s'accordent néanmoins sur **la nécessité de sacrifier du temps de préparation** pour garantir une animation de qualité en amont du séjour. Il est également jugé intéressant de pouvoir accompagner la montée en compétences des profils moins expérimentés et en particulier ceux qui préparent un diplôme dans l'animation ou l'enseignement.

« J'aurais bien aimé avoir des documents-cadres pour préparer les activités sur la démocratie. Je ne suis pas toujours à l'aise avec tous ces sujets. Ça demande beaucoup d'investissement en amont pour se préparer. Savoir quels bons mots employer, etc. » (Cadre de compagnie, F.)

« On a un vivier de jeunes qui sont en train de se former. Autant leur permettre de s'entraîner pendant le séjour, en étant en binôme avec un cadre plus expérimenté par exemple » (Chef de centre, H.)

3.2 Le repérage et la gestion des problématiques individuelles chez les jeunes : une « alerte » de l'ensemble des encadrants

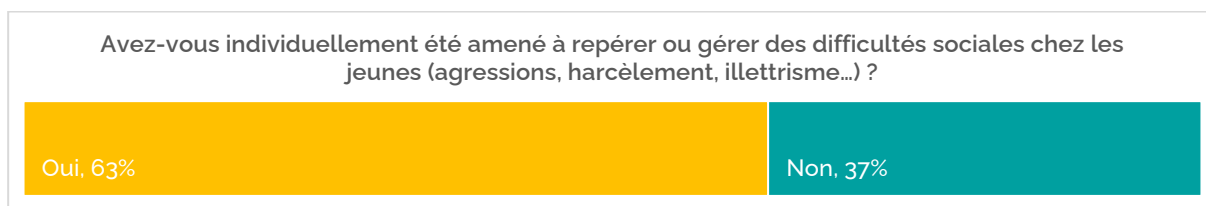
Dès le lancement de la préfiguration du SNU en 2019, les encadrants avaient fait remonter leur inquiétude concernant la mise en lumière pendant le séjour de problématiques sociales et psychologiques chez les volontaires. Cette situation s'est amplifiée avec la montée en charge du dispositif et soulève d'importants défis pour les équipes.

Des situations psychiques et sociales jugées inquiétantes chez les 15-17 ans par les encadrants

En 2023, si 99 % des encadrants estiment que la relation avec les jeunes est bonne (22 %), voire très bonne (77 %), pendant le séjour, ils sont aussi :

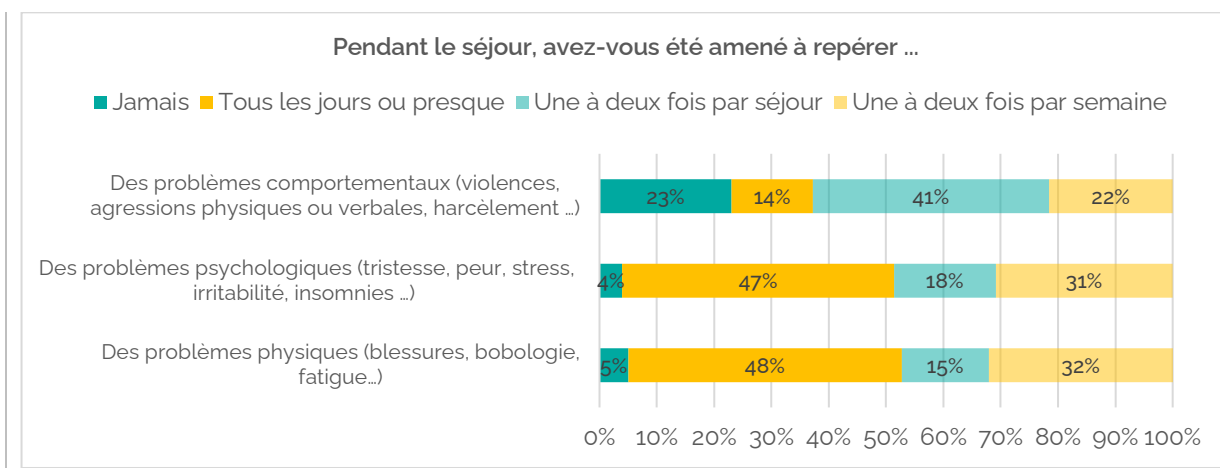
- › **plus de 90 % à avoir repéré chez les jeunes des problématiques d'ordre psychologique** qui se traduisent par un mal-être général, des états de tristesse, des troubles du comportement (alimentaires, sommeil, notamment) et des situations de stress fréquentes (Figure 34) ;
- › **près de 80 % affirmant avoir détecté des problématiques liées à de la violence, du harcèlement ou des agressions** qu'elles soient physiques ou verbales, dans un cadre familial, scolaire ou amical (Figures 33 et 34) ;
- › **près des 2/3 à avoir repéré ou géré des difficultés sociales** pendant le séjour, qui n'étaient pas identifiées au préalable. Parmi les exemples cités, on relèvera des situations de mal-logement, d'isolement social ; de conflits familiaux ou encore des problématiques de santé (addictions, dépendances aux écrans, situations de surpoids/carences alimentaires, handicaps psychiques non reconnus).

FIGURE 33. REPÉRAGE DES PROBLÉMATIQUES PSYCHIQUE ET PHYSIQUES



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

FIGURE 34. REPÉRAGE DES DIFFICULTÉS CHEZ LES VOLONTAIRES



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

« J'ai été très surpris par mon premier séjour SNU de ce point de vue là. Une majorité de jeunes sont quand même très perturbés. On a eu des problèmes de racisme, de violence intrafamiliale qui ont émergé, de problèmes scolaires aussi beaucoup. [...] Un volontaire en arrivant sur le centre ne parlait tout simplement pas. On a mis plus de 48 heures à lui faire décrocher un mot avant de comprendre ce que ça cachait. » (Cadre spécialisé, H.)

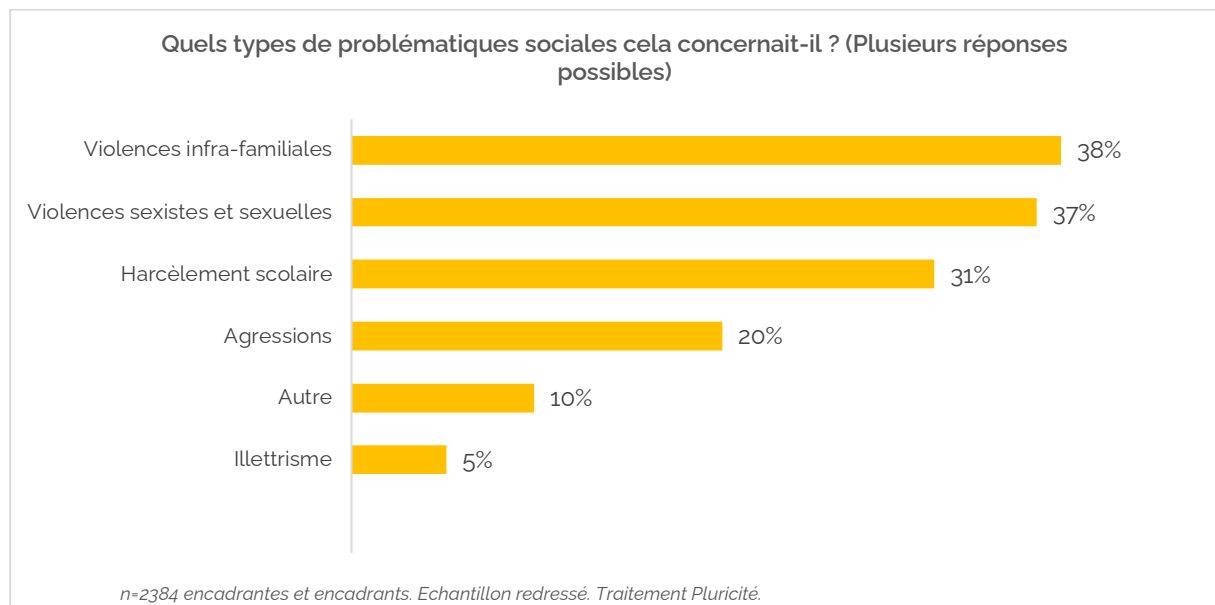
« Après trois séjours, je peux dire que les jeunes ne vont globalement pas bien. Il y a un mal-être qu'on met sur le dos du Covid, mais je pense que c'est plus profond que ça. Je ne m'attendais pas ce qu'on gère quelques cas spécifiques, mais pas autant de jeunes qui partent en vrilte, surtout qu'on est sur un profil de jeunes volontaires. » (Cadre de compagnie, F.)

« Le nombre de jeunes qu'on envoie à l'infirmerie pour un mal de tête... En discutant un peu avec eux on s'aperçoit qu'il y a autre chose derrière. » (Cadre spécialisé, F.)

« Dans ma maisonnée, j'avais un cas de trouble du comportement alimentaire, un cas de grave dépression, un cas de harcèlement scolaire. Sur huit filles à peine. » (Tutrice, F.)

Au-delà de la bobologie que l'on retrouve dans tous les séjours et accueils collectifs de mineurs, **les encadrants du Service national universel sont donc confrontés aux témoignages, confidences et comportements des participants qui révèlent des situations individuelles et/ou familiales fragilisées**. Ces dernières se manifestent souvent par un mal-être causé dans la majorité des cas par différentes formes de violence (intrafamiliales, sexuelles et sexistes, physiques) et de harcèlement.

FIGURE 35. TYPES DE PROBLÉMATIQUES SOCIALES REPÉRÉES PAR LES ENCADRANTS
(Réponses affichées uniquement pour ceux qui ont affirmé avoir repéré au moins une problématique)



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Un séjour à distance du cadre familial, qui libère la parole des jeunes

Des conditions d'accueil et de vie qui favorisent le repérage des difficultés et/ou la libération de la parole des participants

De l'avis d'une majorité des encadrants, **le séjour de cohésion est propice à l'expression et la libération de la parole chez les jeunes à plusieurs titres.**

- › En premier lieu, **l'éloignement du quotidien et de l'environnement familial/amical** crée une certaine forme d'anonymat qui pousse à se confier sans craindre de jugement ni d'éventuelles représailles.

« Quand ils arrivent, ils ne connaissent personne. Il y a ceux qui sont bavards qui vont rapidement raconter leur vie et ceux pour qui ça va prendre du temps. Mais l'échange et la vie en groupe fait que les jeunes s'aperçoivent que les autres ont aussi des problèmes. Et ils vont se sentir autorisés à en parler parce que personne ne les connaît en dehors du séjour. [...] À l'infirmerie, on le constate, on n'a aucun lien ni avec les parents ni avec le lycée, donc ils osent davantage parler. » (Cadre spécialisée, F.)

- › En second lieu, **la figure du tuteur** joue un rôle majeur. Sa présence constante avec sa maisonnée et son implication sur les temps de vie hors activités (repas, temps de pause, trajets, conseils de maisonnées) créent un sentiment de proximité et de confiance assez fort qui pousse les jeunes à évoquer des situations personnelles. Ce sont d'ailleurs eux

qui sont surreprésentés parmi les encadrants ayant repéré des problématiques psychiques (60 % des encadrants ayant répondu par l'affirmative sont des tuteurs alors qu'ils représentent 55 % des encadrants).

« On est avec eux du réveil au coucher. Forcément au bout de quelques jours, on entend et on voit des choses. Les conseils de maisonnées le soir quand on débriefe des activités de la journée ce n'est pas toujours évident. Parfois elles pleurent toutes. » (Tuteur, F.)

- Enfin, **certaines activités sont propices à la libération de la parole**, bien que pas toujours anticipée par les encadrants. C'est notamment le cas d'interventions qui vont aborder le harcèlement scolaire, les violences sexuelles ou sexistes ou encore la santé et les addictions.

« Sur le dernier séjour, des modules ont été proposés, contre mon gré, qui ont déclenché une vague de réactions chez les volontaires. C'est l'effet de groupe, quand un craque, les autres suivent. On a parfois dû interrompre les activités, j'avais des encadrants démunis pour gérer 30 jeunes dans cet état. [...] Dès qu'on touche aux violences ou à la santé, c'est à chaque fois pareil. » (Chef de centre, H.)

L'expérience préalable des encadrants joue peu sur la propension à repérer des problématiques comportementales ou sociales chez les participants. En revanche, si tous les encadrants sont exposés, les chefs de centre sont plus nombreux à jouer ce rôle de détection et de prise en charge. Un rôle qui s'explique par leur position hiérarchique au sein du centre et le lien direct qu'ils entretiennent avec l'équipe projet départementale à qui ils réfèrent des situations jugées inquiétantes.

TABLEAU 7. REPÉRAGE ET PRISE EN CHARGE DES DIFFICULTÉS SOCIALES CHEZ LES VOLONTAIRES PENDANT LE SÉJOUR

Poste occupé	Chef de centre	Adjoint	Cadre spécialisé	Cadre de compagnie	Tuteur	Tuteur de vie collective
Part des encadrants qui affirment avoir été amenés à repérer ou gérer des difficultés sociales	82 %	75 %	62 %	71 %	60 %	75 %
Part des encadrants qui n'ont pas de visibilité sur la prise en charge qui a suivi la détection	1 %	2 %	5 %	5 %	9 %	3 %

Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Note de lecture : En 2023, 82 % des chefs de centre estiment avoir repéré sur le séjour des difficultés sociales chez les volontaires.

Une posture professionnelle à accompagner

La libération de la parole des jeunes exige, de la part des encadrants, une écoute active et une posture adaptée pour recueillir cette parole. Cette dimension est de plus en plus intégrée dans les formations à travers des sensibilisations ou mises en situation assurées par des professionnels extérieurs, qui conseillent les encadrants et partagent des bonnes pratiques/ réflexes à adopter.

Pour autant, quelques encadrants interrogés dans le cadre d'entretiens qualitatifs estiment que ces formations ne sont pas toujours suffisantes. Ils évoquent également des postures chez certains animateurs jugées peu adaptées et des désaccords sur les réponses à apporter vis-à-vis de certaines

situations. Parmi les cas de figure évoqués, on retrouve des positionnements différents sur les enjeux liés à la prise en charge de jeunes transgenres, sur les troubles alimentaires ou sur la gestion des addictions. Certains encadrants, formés à ces problématiques, ont estimé que les recommandations n'étaient pas toujours appropriées.

« Dès la formation, j'ai été gênée par la mise en situation qui abordait la transsexualité. Pour être un peu sensibilisée sur le sujet, j'ai constaté une réelle méconnaissance du sujet et je n'étais pas du tout d'accord avec les conclusions. J'en ai d'ailleurs parlé à une association qui est intervenue plus tard sur le séjour et qui a réalisé un super module avec les jeunes [...] je ne vois pas pourquoi on ne fait pas appel à des professionnels dont c'est le métier pour aborder ces questions avec les encadrants. » (Tuteur, F.)

Par ailleurs, certains se sentent encore démunis et interrogent la manière dont ces difficultés peuvent réellement être prises en charge dans le cadre d'un séjour d'une dizaine de jours qui laisse à peine le temps de repérer certaines problématiques.

« Mon sujet c'est le sentiment d'abandon qui peut se créer une fois que le jeune s'est livré. Nous, on est présents que dix jours, après chacun rentre chez soi. Comment on anticipe et on gère le retour ? Et il faut rappeler qu'on n'est pas tous formés pour recevoir ce genre de confiance, ça peut heurter ou on peut ne pas avoir la réaction appropriée. » (Cadre de compagnie, H.)

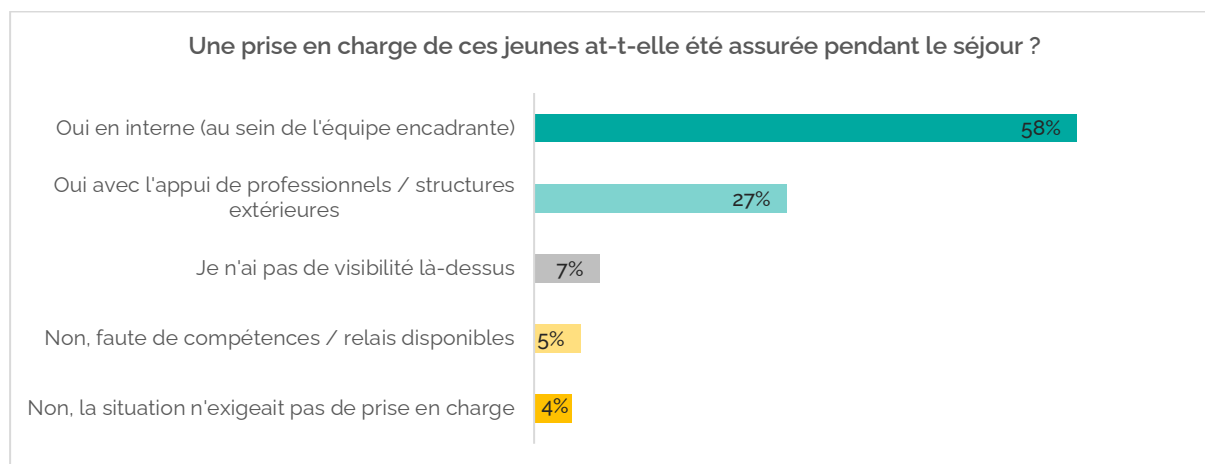
« J'ai eu de la chance parce la cheffe de centre était formée pour gérer ce genre de situations, donc on lui en parlait facilement parce que nous, en tant que tuteurs, on ne savait pas trop comment apporter notre soutien psychologique aux jeunes. » (Tuteur, H.)

« Ce n'était pas évident tous les jours. Parfois je ne savais pas ce qu'il fallait dire ou faire. » (Tuteur F.)

Progressivement, des circuits se mettent en place pour gérer ces situations sur une majorité de sites.

Les tuteurs doivent en référer immédiatement aux cadres de compagnie qui, eux-mêmes, informent la direction. Dans la majorité des cas, les situations se règlent en interne par une discussion et un dialogue portés par le binôme tuteur-cadre, avec l'appui parfois d'un cadre spécialisé (le référent sanitaire) et/ou de la direction. Les situations jugées inquiétantes sont signalées à l'équipe projet départementale et l'appui extérieur d'un professionnel ou d'une structure peut être mobilisé : 17 % des répondants à l'enquête évoquent cette intervention externe et mentionnent des psychologues ou, beaucoup plus à la marge, des services de protection judiciaire de la jeunesse (Figure 36).

FIGURE 36. PRISE EN CHARGE DES JEUNES PRÉSENTANT DES DIFFICULTÉS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

L'anticipation et la gestion de ces situations sont d'autant plus importantes qu'elles peuvent entraîner la mise en danger des jeunes si les encadrants ne sont pas suffisamment sensibilisés et outillés pour y faire face. Plusieurs cas ont été signalés à travers cette enquête. Il s'agit notamment de postures inadaptées/imprudentes de certains encadrants face aux jeunes : minimisation de la gravité des faits, moqueries, soupçons exprimés sur la véracité des récits, dissimulation d'alertes orales ou physiques exprimées par des jeunes. Ces situations restent néanmoins marginales.

Mieux intégrer les jeunes qui présentent des situations médicales particulières : un défi pour les prochains séjours

Le Service national universel se veut inclusif en garantissant la participation effective des jeunes en situation de handicap ou présentant des problèmes de santé.

Pour autant en 2023, nombreux sont les encadrants qui alertent encore sur **le manque d'anticipation, de transparence et de mesures concrètes pour accueillir les jeunes présentant des besoins spécifiques sur le plan sanitaire**. L'arrivée tardive des fiches sanitaires de liaison – parfois le premier jour du séjour – et leur incomplétude sont des situations fréquemment remontées¹⁷. À cela s'ajoute le difficile équilibre à trouver entre secret médical et information des encadrants sur les situations individuelles (y compris sociales) des participants. Une appréciation qui se fait au cas par cas dans chacun des centres avec, ici encore, une prise de risques qui a pu être remontée dans les témoignages des répondants à l'enquête.

À noter également **des difficultés au quotidien lorsque le référent sanitaire doit s'absenter du centre pour prendre en charge certaines blessures** et qu'aucun relais médical n'est présent sur le site.

¹⁷ Les fiches sanitaires de liaison du Service national universel sont similaires à celles qui sont exigées dans les autres accueils collectifs de mineurs. Chaque fiche comprend une attestation de réalisation d'un bilan de santé, qui permet notamment de s'assurer des vaccinations obligatoires et de renseigner les éventuelles problématiques de santé des jeunes.

« Une après-midi, l'infirmière a dû partir avec un volontaire pour faire des examens à l'hôpital. Ils m'ont demandé de rester à l'infirmierie en attendant son retour. Bon... heureusement qu'il n'est rien arrivé parce que j'ai zéro compétence médicale. » (Tuteur, H.)

« J'avais une tutrice qui était en école d'infirmière. Ça me rassurait un peu quand je devais quitter le site. Je savais qu'au moins une autre personne pouvait gérer les petites urgences. » (Cadre spécialisé, H.)

Enfin, **le nombre de jeunes en situation de handicap qui participent aux séjours de cohésion reste faible**. Les encadrants s'interrogent sur la capacité réelle des équipes à pouvoir intégrer pleinement ces jeunes au quotidien et dans les activités du séjour (équipements et pédagogie pas toujours adaptés, ressources humaines, etc.). Ils soulignent également la nécessité d'anticiper des compétences et profils spécifiques au sein des équipes encadrantes qui, jusqu'à présent, semblent encore peu mobilisées.

3.3 Une cohésion d'équipe indispensable pour mener à bien la fonction d'encadrant

Si le rôle d'encadrant s'apprécie en premier lieu à travers sa relation avec les jeunes, **la dimension collective et la cohésion au sein de l'équipe encadrante** sont importantes. C'est en outre, un prérequis **pour la mise en œuvre cohérente du projet pédagogique à l'échelle du centre**.

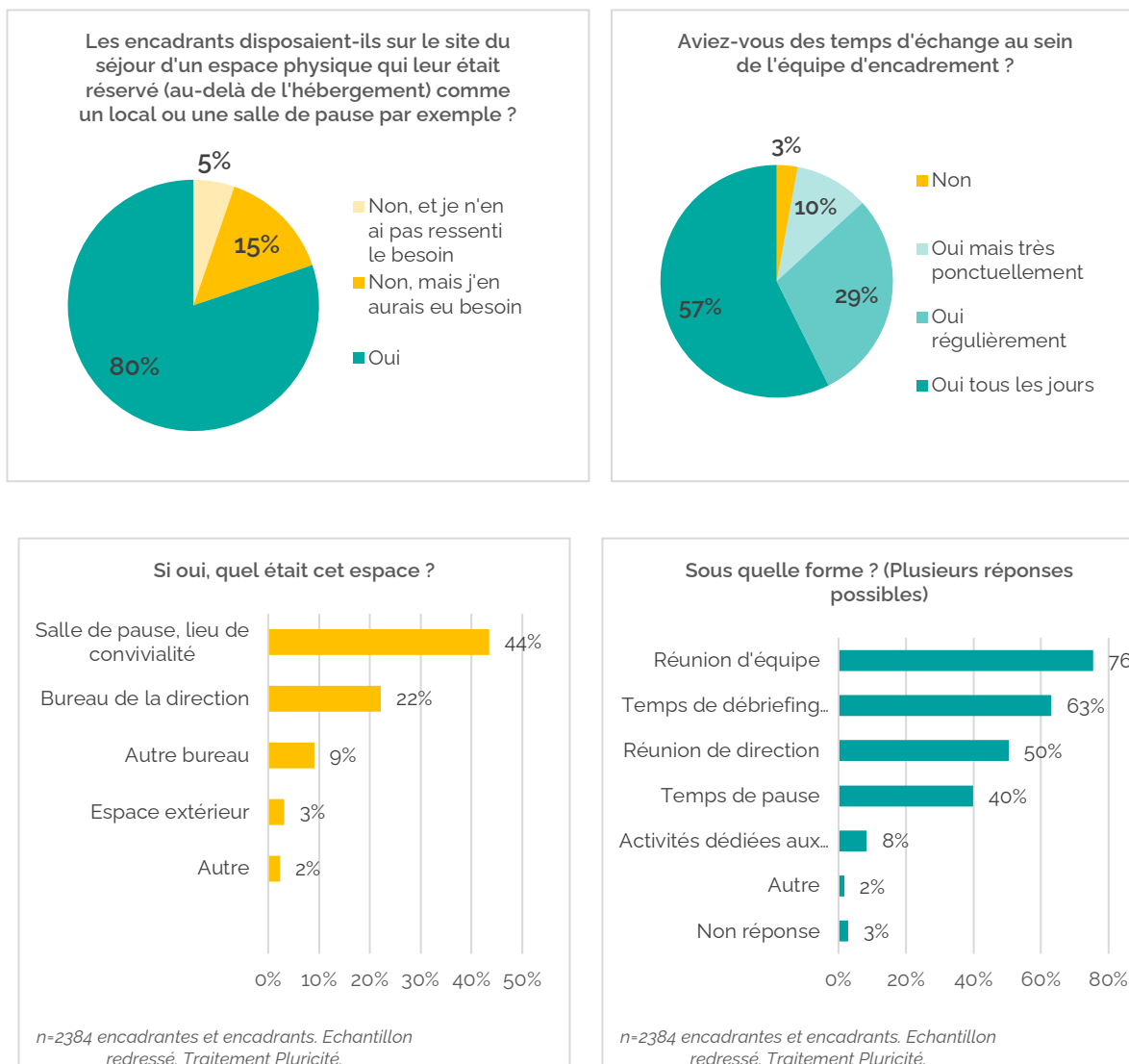
Cette cohésion d'équipe se construit en grande partie pendant la formation qui précède le séjour de cohésion. Elle permet aux encadrants de se rencontrer et de poser les bases de la collaboration pour le séjour à venir. Certains organisateurs de séjours vont jusqu'à organiser des activités (randonnées, jeux de piste, visites culturelles, par exemple) pour encourager l'interconnaissance entre les professionnels.

« Je mise beaucoup sur le temps de formation qui est assez décisif pour le séjour. Si on arrive avec une équipe qui se connaît un peu, qui est bien informée de comment ça va se passer et qui a le réflexe de s'appuyer les uns sur les autres, derrière ça déroule tout seul. Donc je fais une formation avec une journée durant laquelle on va faire une grande balade, et ça permet aussi d'apprendre à se connaître. » (Chef de centre, H.)

Pendant le séjour, des espaces de « respiration » pour les encadrants sont également prévus sur une majorité de sites : 80 % des encadrants disposaient ainsi d'un lieu physique qui leur était réservé (Figure 37). Les échanges quotidiens, qu'ils soient formalisés à travers des réunions ou plus informels, revêtent également une grande importance dans la mesure où ils permettent de faciliter la communication et l'organisation pratique du séjour, d'échanger sur des situations particulières ou tout simplement de se détendre le temps d'une pause. Ces espaces participent à créer un environnement de travail apprécié. D'ailleurs 75 % des encadrants qui n'en avaient pas auraient aimé pouvoir disposer d'un lieu à eux.

« Ce qui est intéressant c'est de pouvoir échanger avec les autres encadrants. Par exemple, sur des réunions le soir, on pouvait parler du cas d'un volontaire qui posait soucis et on se mettait d'accord sur la manière de gérer le problème. » (Tuteur, H.)

FIGURE 37. ESPACES DÉDIÉS AUX ENCADRANTS PENDANT LE SÉJOUR DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Note de lecture : en 2023, 80 % des encadrants disposaient d'un espace physique qui leur était réservé. Ce dernier prenait la forme d'une salle de pause pour 44 % d'entre eux. Par ailleurs 57 % avaient des échanges quotidiens au sein de l'équipe qui prenaient la forme de réunions d'équipe pour 76 % d'entre eux.

4. ENCADRANT SNU : UNE EXPÉRIENCE MARQUANTE À PLUSIEURS TITRES

4.1 Une expérience professionnalisante forte

L'occasion d'acquérir de nouvelles compétences

Toutes fonctions confondues, les encadrants soulignent l'apport des séjours de cohésion sur le plan des relations humaines et sociales. En effet, **la diversité des parcours et la mixité des cultures professionnelles réunies au sein d'équipes d'encadrement pluridisciplinaires représentent une richesse mise en avant de façon récurrente, et ce même si l'équilibre des cultures est moins garanti que durant les premières années d'installation du dispositif.** Sur ce dernier point, on notera que si les profils d'encadrants issus de l'éducation populaire, des corps en uniforme et de l'éducation nationale composent toujours les rangs des équipes d'encadrement, le poids des encadrants issus de l'éducation nationale s'est amoindri depuis la phase de préfiguration.

De façon concomitante, les séjours SNU représentent **un lieu de rencontre intergénérationnelle** entre encadrants appartenant à différentes classes d'âges (voir *supra*), mais aussi, entre encadrants et participants.

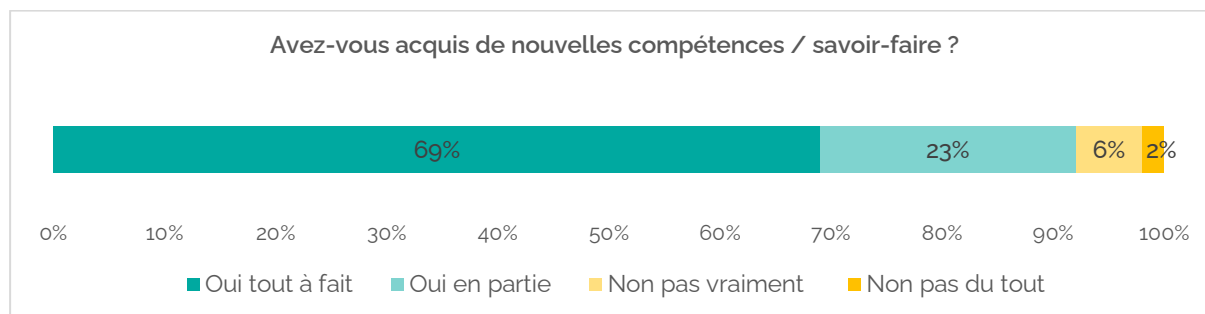
Mais l'apport le plus significatif des séjours réside dans l'acquisition de nouvelles compétences ou de nouveaux savoirs ; en effet, neuf encadrants sur dix soulignent la montée en compétences qui a accompagné leur expérience, et ce toutes fonctions confondues (Figure 38).

La nature des diplômes influence la manière dont les encadrants apprécient les apports de l'expérience des séjours en termes de compétences. En effet, les encadrants titulaires du brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD) sont moins nombreux à valoriser les apports de l'expérience. *A contrario*, **les encadrants non diplômés du secteur de l'animation sont surreprésentés parmi ceux qui soulignent le rôle levier des séjours en termes de compétences acquises.** Point d'intérêt, **les titulaires du brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) valorisent, à égale mesure avec les non-diplômés, l'acquisition de nouvelles compétences.**

Également, **l'expérience antérieure en termes d'encadrement ou d'animation dans des structures d'accueil collectif de mineurs (ACM) influence la manière dont les encadrants apprécient les apports de l'expérience des séjours en termes de compétences.** En effet, ceux qui ont déjà eu à intervenir auprès de la même tranche d'âge valorisent moins les apports des séjours en termes de compétences, alors que les encadrants n'ayant pas d'expérience antérieure en ACM, sont plus nombreux à mettre en avant l'acquisition de nouvelles compétences.

Enfin, **l'origine professionnelle influence également l'appréciation de l'acquisition de nouvelles compétences.** Les encadrants n'ayant pas travaillé dans un corps en uniforme sont plus représentés parmi ceux qui valorisent l'acquisition de nouvelles compétences. *A contrario*, avoir travaillé dans un corps uniforme, préalablement à l'expérience SNU, atténue l'effet levier des séjours en termes d'acquisition de compétences.

FIGURE 38. ACQUISITION DE NOUVELLES COMPÉTENCES CHEZ LES ENCADRANTS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

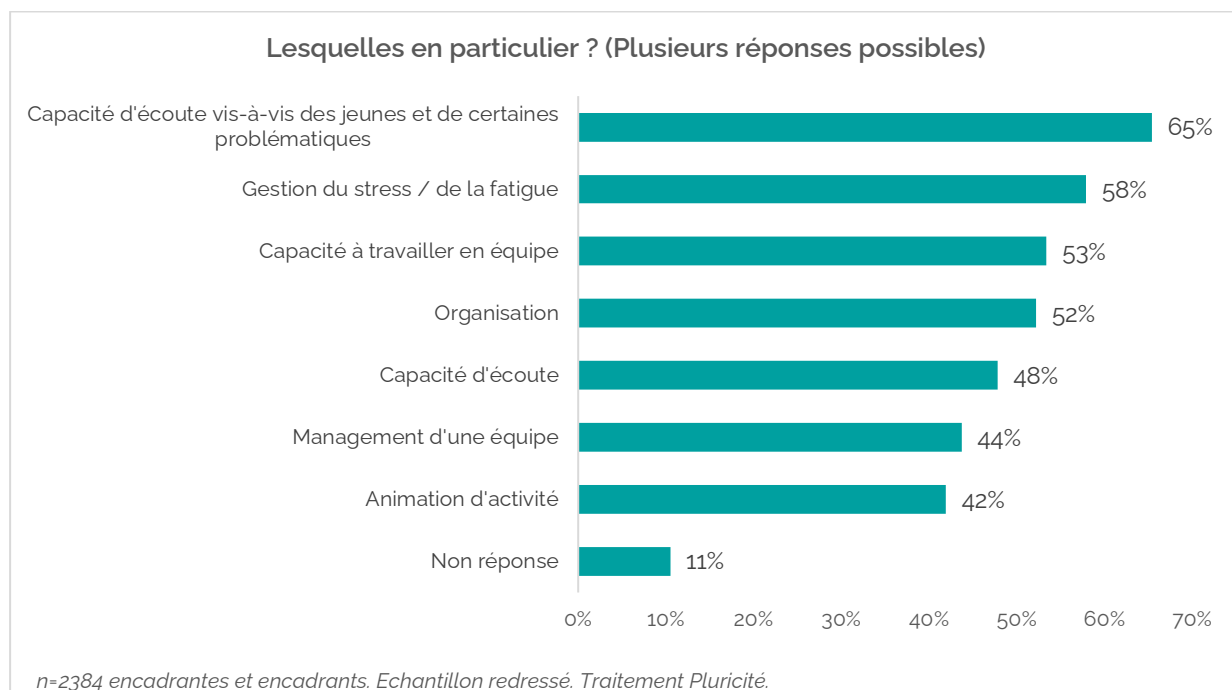
Ces apports se traduisent notamment par **une meilleure capacité d'écoute vis-à-vis des jeunes et de leurs problématiques, de gestion du stress et de la fatigue, de travail en équipe, ou d'organisation.**

L'analyse des réponses selon la fonction d'encadrement exercée révèle des écarts dans les compétences acquises. Pour les membres des équipes de direction et les cadres de compagnie, le premier apport concerne le management. La capacité d'écoute vis-à-vis des jeunes et de leurs problématiques représente le premier apport pour les cadres de compagnies, les tuteurs et les cadres spécialisés. L'apport des séjours quant aux capacités d'organisation est également plébiscité par plus de la moitié des répondants dans l'ensemble des fonctions d'encadrement.

Également, **la nature des apports en termes de compétences est influencée par l'expérience préalable dans une structure d'accueil collectif de mineurs.** Les encadrants ne disposant pas d'expérience préalable en ACM sont plus significativement représentés parmi ceux déclarant des apports en termes d'animation d'activité et de capacité d'écoute acquise vis-à-vis des jeunes et de leurs problématiques. Les encadrants disposant d'ores et déjà d'une expérience en ACM sont plus significativement représentés parmi ceux soulignant les apports des séjours concernant le management, la capacité à travailler en équipe ou encore, la gestion du stress et de la fatigue.

Enfin, **l'acquisition de compétences est aussi influencée par l'origine professionnelle des encadrants.** Parmi ceux qui considèrent avoir gagné en compétences dans le travail en équipe, la capacité d'écoute, la gestion du stress et l'organisation, les encadrants n'ayant jamais travaillé dans un corps en uniforme sont significativement plus nombreux.

FIGURE 39. NATURE DES COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE ACQUIS

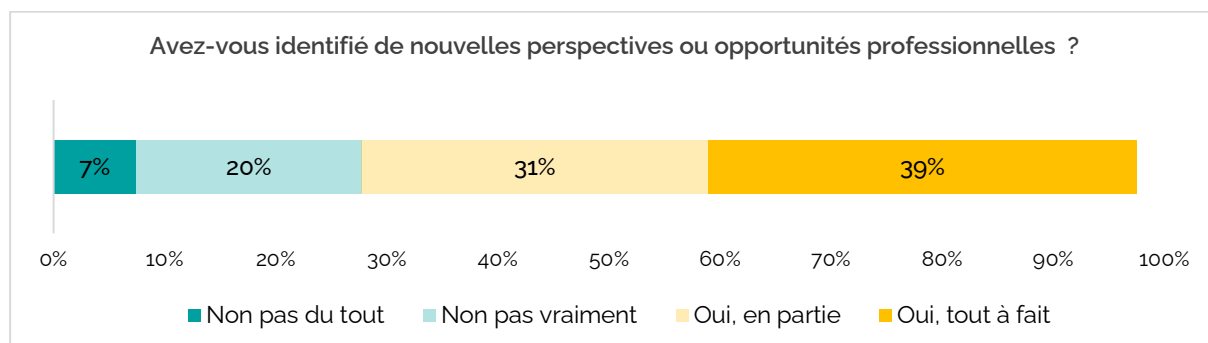


Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Un levier vers de nouvelles perspectives ou opportunités professionnelles

Les deux tiers des encadrants estiment que les séjours SNU leur ont offert de nouvelles perspectives, voire de nouvelles opportunités professionnelles. Ce sentiment est partagé par les différentes fonctions et n'est pas influencé par la situation professionnelle des encadrants. Cet apport est néanmoins moins sensible pour les encadrants les plus âgés ainsi pour ceux ayant une expérience antérieure en termes d'encadrement ou d'animation dans des structures d'accueil collectif de mineurs (ACM). Ces effets font écho aux **moteurs de l'engagement dans le Service national universel**, certains encadrants soulignant que les séjours représentaient l'occasion de gagner en expérience et de se former à d'autres méthodes ou approches de l'encadrement (voir chapitre 2.1).

FIGURE 40. IDENTIFICATION DE NOUVELLES PERSPECTIVES ET OPPORTUNITÉS PROFESSIONNELLES



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

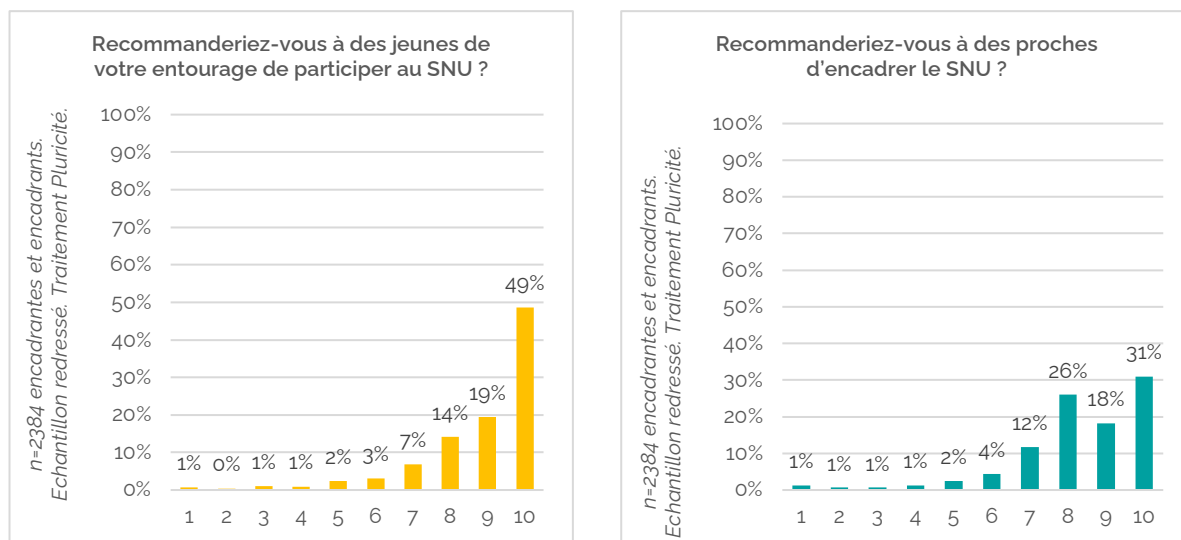
4.2 Une forte satisfaction de la part des encadrants

Près de huit encadrants sur dix recommanderaient l'expérience à un proche ou à un jeune de leur entourage

Plus de 75 % des encadrants recommanderaient à des proches de participer à l'encadrement du SNU (réponses 8 à 10 sur une échelle de 1 à 10). 85 % porteraient cette recommandation auprès de jeunes de leur entourage. Ces chiffres traduisent la satisfaction quant à l'expérience des séjours SNU et les apports de cette expérience pour chacun des participants, tant les jeunes volontaires que les équipes d'encadrement.

Les encadrants ayant déjà travaillé dans un corps en uniforme, ainsi que ceux en emploi ou retraités, sont significativement plus représentés parmi ceux qui ont donné la plus haute note à la probabilité de recommander le SNU à un jeune de leur entourage ainsi qu'à un proche (Figure 41).

FIGURE 41. RECOMMANDATION DE L'EXPÉRIENCE DU SERVICE NATIONAL UNIVERSEL À L'ENTOURAGE



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Note de lecture : les répondants à l'enquête étaient invités à s'exprimer à l'appui d'une échelle de notation de 1 à 10 (10 étant la plus haute note) aux deux questions ci-dessus. On peut donc lire que 49 % des répondants recommanderaient de façon certaine (note =10) le SNU à un jeune de leur entourage ; ils sont 31 % à affirmer avec certitude recommander le SNU à un proche pour que ce dernier s'engage dans les séjours de cohésion en tant qu'encadrant.

Un haut niveau de satisfaction des encadrants qui se traduit dans le souhait de renouveler l'expérience

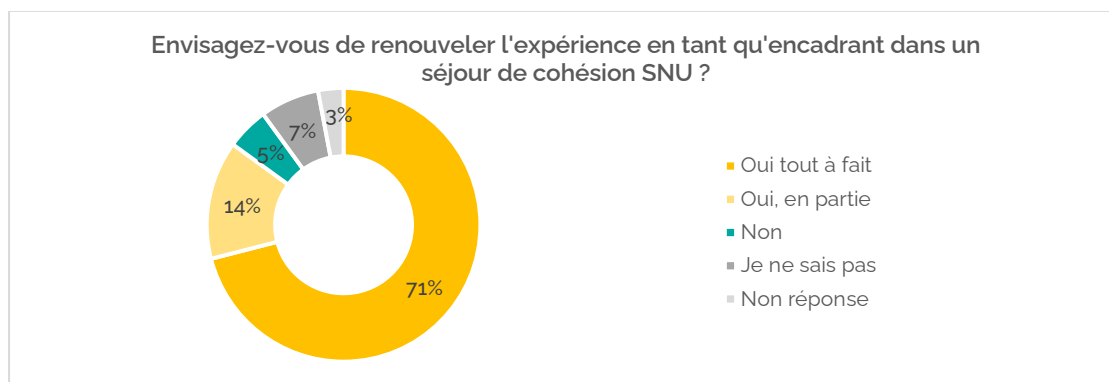
71 % des encadrants déclarent envisager de renouveler l'expérience SNU (Figure 42). Cette participation était d'ores et déjà actée en fin d'année 2023 pour un encadrant sur cinq (Figure 43).

Sur ce point, les conditions de rémunération et les délais de paiement à l'issue des séjours de cohésion influencent le souhait de renouveler l'expérience. En effet, parmi les encadrants envisageant de renouveler l'expérience, ceux qui jugent la rémunération attractive sont significativement plus

nombreux. Également, les encadrants très insatisfaits des délais de paiement sont plus représentés parmi ceux qui n'envisagent pas de renouveler l'expérience.

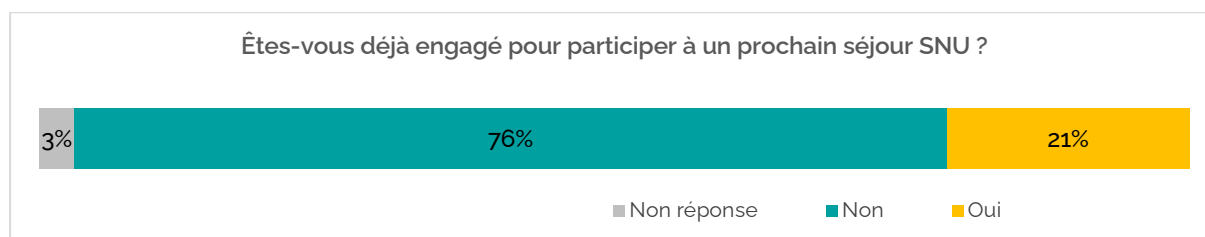
Enfin, parmi les profils les plus enclins à renouveler l'expérience, on identifie **les étudiants et les retraités ainsi que les personnes ayant déjà travaillé dans un corps en uniforme.**

FIGURE 42. RENOUELEMENT DE L'ENGAGEMENT DES ENCADRANTS DANS UN SÉJOUR DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

FIGURE 43. RÉENGAGEMENT EFFECTIF DES ENCADRANTS DANS UN PROCHAIN SÉJOUR SNU



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

4.3 Une fidélisation à construire sur l'enthousiasme des encadrants

Une forte adhésion des encadrants vis-à-vis du dispositif

L'engagement citoyen et le sentiment de contribuer à un projet national en faveur des jeunes poussent les encadrants du SNU à se réengager dans les mêmes fonctions. En effet, la cohésion de groupe créée à l'issue des séjours est souvent citée par les encadrants (dans le cadre des focus group) comme l'un des moteurs de leur réengagement, un sentiment « du devoir accompli » qui motive à prolonger l'expérience.

« L'avenir ce sont les jeunes, il faut leur montrer l'intérêt que l'on a pour eux. » (Cadre de compagnie, H.)

« C'est ma manière à moi de m'engager, d'être un citoyen. » (Tuteur, H.)

« Une vraie opportunité pour apprendre le vivre-ensemble, la cohésion et les valeurs de la République, c'est inestimable. » (Tuteur, H.)

« Si on peut mettre notre pierre à l'édifice et que le jeune trouve sa voie, qu'il prenne confiance en lui... c'est ce qui fait que je reviens chaque année » ; « J'ai vu des jeunes repartir transformés honnêtement. C'est ça qui nous pousse à revenir. » (Cadres spécialisés, H.)

Accompagner la progression des encadrants : un levier pour leur fidélisation

La montée en compétences et l'acquisition de nouveaux savoir-faire s'accompagnent pour certains encadrants d'une inscription dans ce qu'il est possible de qualifier de « **parcours SNU** ». En effet, le dispositif entre début 2024 dans sa cinquième année de mise en œuvre et l'on rencontre 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. L'enquête met en avant que :

- 28 % des chefs de centres répondants ont précédemment été cadres (spécialisés ou de compagnie) ;
- 22 % des cadres de compagnies ont également déjà été tuteurs ;
- 20 % des chefs de centres répondants ont précédemment endossé une fonction d'adjoint de direction sur dans le cadre d'un séjour SNU.

« J'ai commencé tutrice en 2022 même si j'avais déjà un peu d'expérience et, cette année, je suis passée cadre de compagnie. Je trouve ça important de faire un séjour en tant que tuteur pour bien comprendre comment ça fonctionne, quel est le rôle et la place de chacun. Pour moi, tout le monde devrait passer par la case tuteur. D'ailleurs ça n'est pas réservé qu'aux plus jeunes, on voit des tuteurs qui sont retraités. » (Cadre de compagnie, F.)

Cette progression a fréquemment été évoquée lors des focus group réalisés avec les différents types d'encadrants. Elle participe, en outre, à la fidélisation des encadrants.

« J'en suis à mon troisième séjour SNU. J'ai été tuteur, puis cadre volant¹⁸ et sur le dernier séjour, j'étais cadre référent. Je trouve ça très riche de passer d'un poste à l'autre, ça permet de bien maîtriser les exigences de chaque fonction. C'est un plus pour moi. » (Cadre spécialisé, H.)

« On a démarré avec beaucoup de questions sur le SNU, en tant qu'association d'éducation populaire. Puis après les premiers séjours, cinq volontaires de 2021 ont postulé pour des services civiques dans l'association. Cette année, certains reviennent cette année et vont être tuteurs. C'est une vraie belle expérience, c'est ça qui nous motive, ces rencontres qu'on peut faire. Avoir une équipe qui est motivée, qui a envie de progresser... » (Chef de centre, H.)

Cette progression s'étend aux intervenants extérieurs mobilisés lors séjours et aux tuteurs ayant accueilli des jeunes dans le cadre des missions d'intérêt général (MIG). Ces derniers représentent un vivier de potentiels futurs encadrants, certains d'entre eux ont déjà franchi le pas et endossé la casquette d'encadrant SNU dans le cadre des séjours de 2023.

« Avant de passer la porte des séjours, j'ai eu l'occasion d'accueillir des MIG. J'étais à la retraite, ça m'a permis de réfléchir au projet et je me suis dit pourquoi pas moi. Il y avait pour moi une forme de continuité. » (Cadre spécialisé, H.)

¹⁸ Dans certains centres, le choix est fait de recruter des cadres et tuteurs volants pour assurer une continuité de l'encadrement, pendant les périodes de congés des encadrants « permanents ». Ces encadrants n'ont pas de compagnie ni de maisonnée attirée, mais viennent suppléer les absences des permanents, et appuyer les activités nécessitant un taux d'encadrement renforcé.

5. LES DÉFIS À RELEVER POUR RÉUSSIR LA MONTÉE EN CHARGE DU SNU

5.1 Pistes d'amélioration

Des tensions dans les recrutements et des enjeux logistiques qui persistent

Comme vu précédemment (voir chapitre 2.2), s'il s'est structuré, le recrutement des encadrants n'en reste pas moins une difficulté dans une majorité de centres. En raison d'un fort besoin de main-d'œuvre dans les métiers de l'animation, de nombreux recrutements se font de manière tardive (jusqu'à quelques jours avant le début des séjours) contraignant certains centres à recruter **des encadrants peu qualifiés pour ces postes (30 % n'ayant pas d'expérience d'encadrement) sans toujours avoir les moyens de garantir leur formation** en amont du démarrage des séjours. Il s'agit là du premier axe de préconisations formulé dans le cadre de l'enquête pour améliorer les conditions d'encadrement des séjours (Figure 44).

Des difficultés récurrentes sont également mises en avant concernant la logistique des séjours. Elles font écho aux constats formulés au titre des précédentes évaluations, et portent sur la gestion financière et le transport des volontaires au démarrage et en clôture des séjours (gestion erratique des transports, absence de moyens de paiement et de marchés publics pour faciliter l'accès à certains achats, etc.)

En outre, **les encadrants ayant eu à réaliser plusieurs séjours expriment une forme de lassitude concernant ce que certains décrivent comme une « insécurité logistique » qui, faute de s'améliorer, va même jusqu'à s'aggraver.** Les encadrants l'ont notamment souligné dans le cadre des focus group : **si l'organisation a pu être robuste dans l'un de leurs premiers séjours, elle a pu être remise en cause lors d'un second.** Parmi les motifs identifiés, **l'absence d'harmonisation de certaines procédures entre départements et de continuité dans les équipes d'un séjour à l'autre impacte la mise en œuvre des séjours.**

« Ce qui l'a surpris le plus : un très faible niveau de logistique du national, c'est de pis en pis, et ça a régressé entre l'année 2 et l'année 3. Une démultiplication des problèmes. Tous les ans c'est la même galère, et c'est même de pis en pis. Pour les transports en particulier » (Chefs de centre, H)

« Toutes les contraintes logistiques créent une insécurité logistique des équipes et par ricochet, des jeunes. » (Chef de centre, H.)

Des enjeux relatifs à l'évolution des profils de volontaires

L'élargissement du dispositif à des jeunes non volontaires, mais aussi à des jeunes ayant des besoins spécifiques (handicap, problématiques familiales, problèmes de santé, etc.) est identifié comme un vrai défi pour les équipes encadrantes sur les prochains séjours. Ces dernières estiment ne pas disposer des compétences et équipements nécessaires pour assurer leur intégration dans les centres. De plus, les

enquêtes menées auprès des volontaires depuis 2021⁴⁹ pointent une moindre satisfaction de ces jeunes vis-à-vis du séjour.

Dans ce contexte, deux sujets centraux sont identifiés comme devant être saisis prioritairement par le dispositif pour favoriser un accueil de qualité à tous les profils de jeune :

- La formation des encadrants. Sur ce sujet, l'absence de diplôme ou d'expérience dans le secteur de l'animation pour un tiers des encadrants, pose la question des compétences à garantir dans la composition des équipes, et de la manière d'accompagner au mieux, dans les temps de préparation en amont des séjours, les personnes les moins expérimentées ;
- **Les mesures concrètes pour accueillir les jeunes présentant des besoins spécifiques sur le plan sanitaire**, en particulier : 1) la capacité des centres à préparer l'arrivée des volontaires concernés en ayant accès aux informations sur les situations ; 2) l'organisation de la référence sanitaire souvent en tension et difficile à garantir sur les sites, entre bobologie et déplacements hors du centre ; 3) la recherche de compétences spécifiques comme la mobilisation de profils d'éducateurs spécialisés et de psychologues pour offrir une réponse adaptée aux problématiques rencontrées par les volontaires.

« S'il y a une généralisation, il faudra se poser la question des profils encadrants : quand les jeunes sont sympas, les encadrants étudiants, pas de soucis, s'il y a des problèmes de comportement, c'est autre chose à gérer [...]. Pour moi, ce qui est important c'est d'harmoniser les réponses qu'on va apporter aux jeunes. Surtout pour ceux qui n'ont pas beaucoup d'expérience. » (Cadre de compagnie, H.)

« Sur l'un des derniers séjours, je me suis retrouvée face à certaines problématiques liées entre autres à l'appartenance religieuse. Je me suis sentie plus éducatrice qu'animatrice alors que je n'ai pas ce profil-là à la base. Si le SNU se généralise, il faudra vraiment anticiper ça sur le recrutement. Il faut des animateurs et des éducateurs. » (Cadre de compagnie, F.)

« Parfois les référents sanitaires n'ont que les PSC1, ça ne suffit pas pour prendre en charge certains profils [...] par exemple sur des jeunes qui ont des traitements quotidiens lourds. » (Cadre de compagnie, F.)

« A vécu cinq centres différents, et a constaté des évolutions dans le public accueilli. Dans les premières sessions, un public volontaire, engagé et une demande forte sur les corps en uniforme. Sur les dernières sessions, un public moins volontaire, plus de jeunes contraints de faire le SNU. Ça a interrogé sur la question de l'obligation et des craintes sur ce que ça pourrait impliquer. Des CSP moins élevées sur les derniers séjours également et plus de constats, des enjeux liés à du communautarisme, des problématiques sociales plus importantes. » (Chef de centre, H, militaire.)

« J'ai eu un pôle médical, avec une infirmière, un pompier et une étudiante M1 de psycho. Incroyable, très précieux, grosse plus-value. » (Tuteur, H.)

« Ça me paraît indispensable d'avoir des compétences psy sur les séjours si on veut aborder les sujets de harcèlement ou de violence. Sinon les jeunes parlent et après ? » (Tuteur, H.)

Une harmonisation du cadre pédagogique souhaitée par les encadrants pour une uniformisation des séjours de cohésion

Des attentes sont également fréquemment exprimées par les encadrants pour qu'un cadre plus homogène soit adopté sur l'ensemble des séjours de cohésion, avec un projet pédagogique mieux maîtrisé par l'ensemble des équipes d'encadrement.

« Pour avoir expérimenté les choses dans plusieurs régions, la liberté est trop importante dans la mise en œuvre des activités et la coloration donnée aux séjours. Des séjours « colos », des séjours « militaires », on a trop de variations et ça crée du mécontentement. La communication n'est pas maîtrisée, et c'est un vrai problème. Sur la notion de coloration : on a eu à se rencontrer avec un autre centre autour d'une activité, et ça a amené des tensions, car les cultures étaient différentes. On est passé à côté de quelque chose qui pourrait être vertueux. » (Chef de centre, H.)

« Le SNU c'est une pincée de la pensée militaire, scolaire, jeunesse. Ce n'est pas toujours évident de faire exister ces mondes, qui n'étaient pas faits pour s'entendre. Il ne faut pas que ça soit un séjour fourre-tout. Il faut qu'il y ait un réel travail de clarification. » (Tuteur, H.)

« Il y a un empilement d'activités, beaucoup d'interventions, mais, derrière, impossible de savoir ce que les jeunes retiennent. » (Cadre de compagnie, F.)

« L'équilibre est difficile à trouver et le séjour de formation y est pour beaucoup. À regret, on n'a pas vulgarisé de projet pédagogique, pour ma part, on aurait dû se baser sur ce document qui fait office de contrat [...]. On devrait parler tous ensemble des objectifs et par quelle pédagogie et méthode on peut les atteindre, une fois que la machine est lancée, il y a peu de marge de manœuvre pour réajuster les choses. » (Cadre de compagnie, H.)

5.2 La fidélisation des encadrants : un levier de continuité et de consolidation des acquis au niveau des centres

Des modalités contractuelles inadaptées aux besoins de la montée en charge

Déjà en 2022, la nature des contrats et la gestion des congés avait été identifiées comme des sujets ayant une incidence sur la continuité de l'engagement des encadrants dans les séjours SNU. Les contraintes induites par les CEE en termes de récurrence des séjours (dans la limite de 80 jours par an), l'iniquité induite par la diversité des contrats sur un même site (CEE, mise à disposition...), les délais de paiement très longs à l'issue des séjours, etc., sont autant d'enjeux qui restent pleinement d'actualité en fin d'année 2023.

Pour ces différents motifs, **la réflexion initiée dès 2022 autour du recours à un contrat de droit public dans le cadre de la montée en charge apparaît comme prioritairement à réinvestir. D'autant que l'ouverture en 2024 de séjours supplémentaires à destination des élèves issus du dispositif des Classes et lycées engagés (CLE) sur le temps scolaire va encore accroître les besoins d'encadrement.**

La fidélisation des équipes : un levier de continuité et de mise en œuvre facilitée des séjours

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.** Surtout, comme déjà souligné dans les évaluations successives des séjours de 2021 et 2022²⁰, « la fidélisation des équipes

²⁰ Defasy et al., 2022, op. cit. [en ligne] ; Chevallier et al., 2022, op. cit. [en ligne].

apparaît ainsi le levier d'une mise en œuvre apaisée et sereine des séjours et, assurément, la voie à privilégier et à encourager sur les territoires pour bénéficier des acquis de l'expérience ».

En outre en 2024, l'organisation de séjours SNU dédiés aux jeunes engagés dans les projets portés au titre des CLE (classes et lycées engagés) va encore accentuer la montée en charge des séjours et les besoins de recrutements.

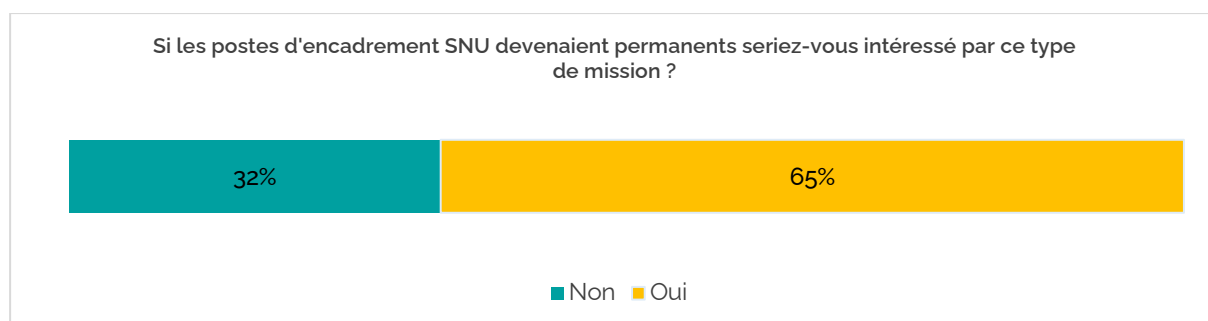
« La continuité est clé : j'ai eu trois fois le même chef de centre, trois fois le même adjoint, je suis devenu cadre de compagnie puis cadre spécialisé, ça facilite le travail, et l'état d'esprit est clé. La question d'une équipe permanente doit se poser, une équipe socle serait un vrai plus. On se connaît, on sait comment on travaille. » (Cadre spécialisé, H.)

« Ça ne peut pas tenir dans le temps. Recommencer chaque année avec des contrats qui sont fait jusqu'au dernier moment. Il est temps de recruter des équipes stables. » (Chef de centre, H.)

Vers des équipes d'encadrement permanentes ?

L'une des pistes évoquées de manière spontanée et récurrente par les encadrants consisterait en **la pérennisation de certains postes**. En effet, **dans le cadre de l'enquête, les deux tiers des encadrants se disent intéressés par des postes d'encadrement SNU permanents**, si l'opportunité leur en était donnée (Figure 44). Cette demande est fortement soutenue du côté des équipes de direction (chefs de centre et adjoints de direction) et à mettre en lien avec le fait que ces profils d'encadrant se réengagent plus que les autres.

FIGURE 44. INTÉRÊT POUR LA PÉRENNISATION DES POSTES D'ENCADREMENT DANS LES SÉJOURS DE COHÉSION



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

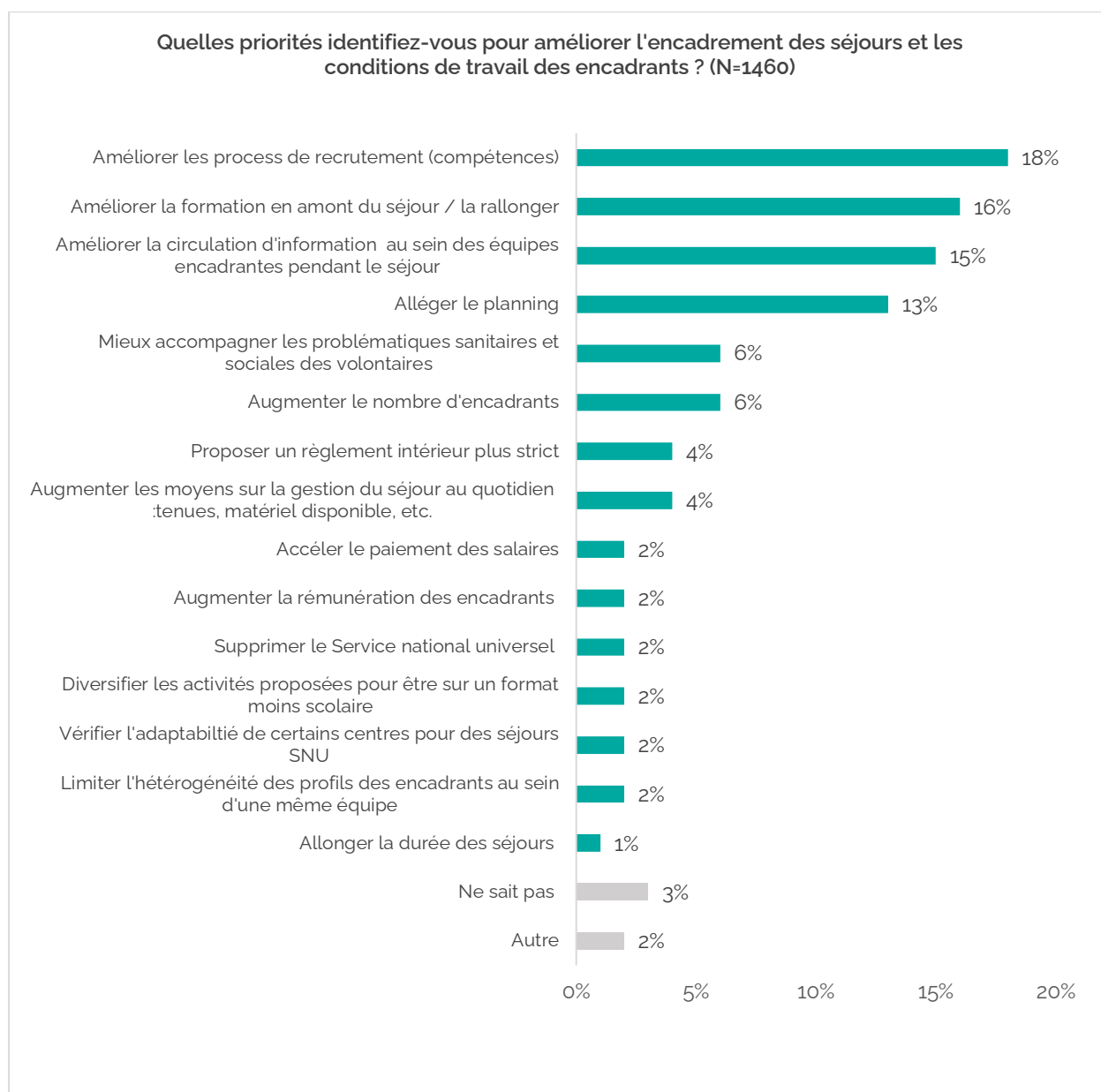
« Chaque année, une formidable aventure humaine, mais chaque année, on ne se structure pas suffisamment, ça impose de relancer des recrutements chaque année. » (Chef de centre, H.)

« Je pose trois semaines de congés pour faire le SNU. Je le fais parce que j'ai un sentiment d'utilité envers les jeunes, mais je ne sais pas si c'est envisageable sur le long terme, c'est quand même extrêmement fatigant et peu compatible avec une autre activité pro en parallèle ce qui est mon cas. » (Chef de centre, H.)

« Aujourd'hui on se repose encore beaucoup sur le réseau personnel des encadrants pour monter les séjours. Mais ça ne peut pas durer dans le temps. » (Cadre spécialisé, H.)

« Une équipe permanente me paraît indispensable si on veut sortir des problèmes RH et logistiques qu'on a d'un séjour à l'autre. » (Cadre spécialisé, H.)

FIGURE 45. PRIORITÉS IDENTIFIÉES POUR AMÉLIORER L'ENCADREMENT DES SÉJOURS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES ENCADRANTS



Source : INJEP, Enquête encadrants du Service national universel, 2023.

Note : Réponses qualitatives à la question ouverte « Quelles priorités identifiez-vous pour améliorer l'encadrement des séjours et les conditions de travail des encadrants ? » n=1460 – Réponses recodées – Pluricité.

CE QUE L'ON RETIENT DE L'ENQUÊTE

L'enquête conduite auprès du personnel encadrant du Service national universel de 2023 met en exergue un certain nombre d'enseignements sur le déploiement actuel et futur du dispositif. Parmi ces derniers, dix sont particulièrement importants à prendre en compte pour accompagner la poursuite de la montée en charge du dispositif.

#1. Une forte adhésion du personnel encadrant vis-à-vis du Service national universel

Durant les premières années d'expérimentation, les séjours de cohésion ont été portés par des équipes volontaires et majoritairement convaincues de l'intérêt du dispositif. En 2023, cet attachement est toujours marqué chez les encadrants : 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 du personnel encadrant aux marqueurs du dispositif, notamment la levée des couleurs et le port de l'uniforme que 90 % d'entre eux soutiennent.

#2. Des équipes aux parcours multiples

Les équipes d'encadrants sont, en 2023, mixtes (51 % de femmes), plutôt qualifiées (66 % ont au moins une licence) et relativement jeunes (30 ans de moyenne d'âge). Elles rassemblent des profils diversifiés que ce soit en termes de statut, de parcours ou de culture professionnels. On observe ainsi une majorité d'étudiants 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 % des retraités. Par ailleurs, les équipes d'encadrement sont pluridisciplinaires. La mixité des parcours et cultures professionnels se maintient : 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 et 14 % ont occupé une fonction d'enseignant. Cet équilibre des cultures professionnelles tend néanmoins à se resserrer autour de quelques profils types qui peuvent s'engager à échéance régulière (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 toutes les autres fonctions, notamment de direction : un tiers des personnels « cadres », un quart des équipes de direction.

#3. Des enjeux persistants concernant le recrutement des encadrants et leur fidélisation

Bien que les process de recrutement se formalisent, le recrutement reste l'une des principales difficultés rencontrées par une majorité de sites : tension sur les métiers de l'animation/de l'accompagnement médico-social des jeunes, désistements et recrutements de dernière minute, gestion déléguée à un tiers externe, non-contrôle des expériences précédentes des candidats, récurrence des séjours sur plusieurs périodes de l'année... autant de contraintes qui fragilisent le choix des profils recrutés. De plus, la fidélisation des équipes se heurte à : 1) des limites contractuelles liées au contrat d'engagement éducatif (CEE) signé par 80 % des encadrants en 2023 et qui contraint l'activité à 80 heures par an ; 2) des délais de paiement (41 % des encadrants se disent insatisfaits) ; et 3) des enjeux logistiques qui persistent (sur

le convoyage, les uniformes, le matériel, etc.) créant une certaine lassitude chez les encadrants mobilisés depuis plusieurs années.

#4. Des équipes en partie expérimentées

L'enquête démontre que les encadrants recrutés pour les séjours de cohésion en 2023 sont majoritairement qualifiés (près 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 Service national universel). À l'inverse, un tiers des personnels vit sa première expérience d'encadrement auprès des jeunes avec le séjour de cohésion. Une situation qui peut entraîner des difficultés dans certains centres, notamment lorsqu'il faut gérer des situations complexes avec les volontaires. À l'inverse d'autres sites assument la dimension formatrice du séjour pour des profils moins expérimentés, mais qui se destinent à l'encadrement et à l'animation en accueil collectif de mineurs. Dans ce cas de figure, des mesures d'accompagnement spécifiques sont mises en place (binôme, formation, débriefing quotidien). Enfin certaines compétences sont particulièrement difficiles à mobiliser et pourraient devenir indispensables avec la généralisation (psychologues, éducateurs spécialisés, accompagnant d'enfants en situation de handicap notamment).

#6. Une gestion de la discipline facilitée par le caractère volontaire de la participation aux séjours

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. Le taux d'encadrement semble adapté (83 % des encadrants interrogés affirment qu'il l'est) et l'application du règlement intérieur ne paraît pas poser de réelles difficultés. La gestion de la discipline reste « raisonnable » dans la mesure où elle consiste principalement à des rappels à l'ordre sur des bavardages pendant les temps d'activité, des retards aux rendez-vous ou mauvais port de l'uniforme. 99 % des encadrants estiment d'ailleurs que la relation avec les jeunes est bonne, voire très bonne, pendant le séjour. Cette appréciation tient néanmoins au fait que les jeunes sont très largement volontaires et se plient donc facilement aux règles de vie qui sont posées. Les encadrants interrogés soulignent dans un même temps de réelles inquiétudes sur l'adaptabilité de l'encadrement tel qu'il est pensé aujourd'hui dans un contexte de généralisation : application des sanctions, mobilisation d'un conseil de discipline, surveillance de proximité sur des activités extérieures/dans les internats, gestion de la laïcité, etc. Autant de cas de figure qui jusqu'à présent n'ont été que très peu expérimentés sur les séjours.

#7. Des encadrants-animateurs, un référentiel commun à trouver entre les sites

Le personnel encadrant des séjours de cohésion est également mobilisé sur 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 sites et les directions, créant d'importantes disparités territoriales pour une même fonction. Au-delà de l'harmonisation, un enjeu de préparation est également repéré pour garantir une pédagogie adaptée et des contenus de qualité.

#8. Des situations sanitaires et sociales fragilisées chez une partie des jeunes

L'encadrement d'un séjour de cohésion est un travail de proximité auprès des jeunes qui exige une posture particulière et des capacités d'écoute et d'échange. Depuis 2019, les différentes enquêtes conduites dans le cadre de l'évaluation nationale du SNU ont mis en exergue des situations psychiques et sociales inquiétantes chez une partie des 15-17 ans, et, de manière générale, un mal-être important que les encadrants sont amenés à repérer puis gérer, sans se sentir toujours préparés et outillés. 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 anticipent de plus en plus ces sujets, de réels enjeux sont identifiés pour garantir une posture et une réponse adaptée des encadrants. Un constat qui peut être partagé concernant les 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.).

#9. Une expérience professionnalisante

L'encadrement d'un séjour de cohésion est favorable 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 travail en équipe, ou d'organisation. 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. Également, 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.

#10. Malgré les difficultés pointées, une satisfaction évidente des encadrants vis-à-vis de cette 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.

ANNEXES

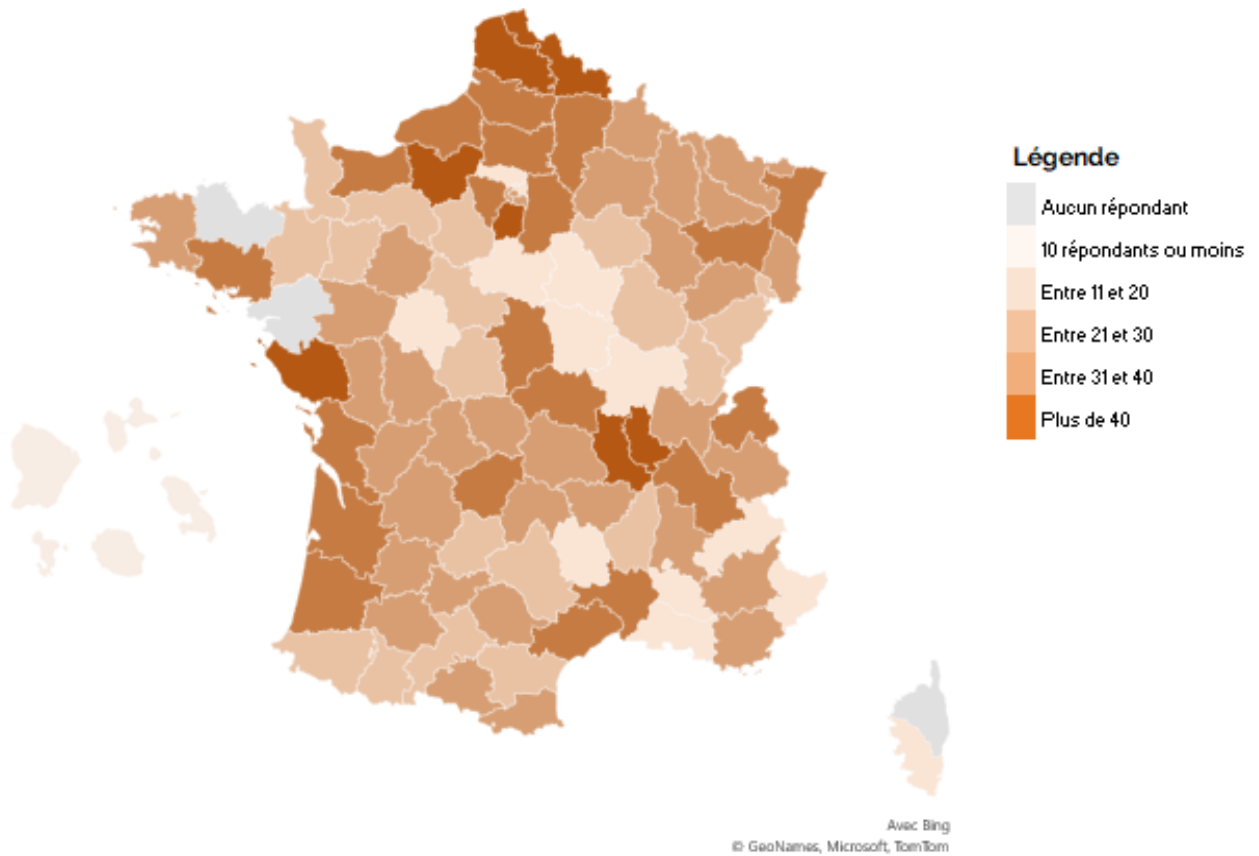
Annexe 1. Table des illustrations

Figure 1. Répartition des répondants à l'enquête en fonction des postes occupés en 2023.....	19
Figure 2. Période des séjours encadrés par les répondants à l'enquête.....	20
Figure 3. Expérience précédente des encadrants du SNU selon la fonction.....	21
Figure 4. Centre d'affectation des encadrants ayant encadré plusieurs séjours de cohésion en 2023.....	21
Figure 5. Genre des encadrants en 2023.....	22
Tableau 1. Répartition des encadrants en 2023 selon le genre et le poste occupé.....	22
Figure 6. Tranche d'âge des encadrants du SNU en 2023.....	22
Tableau 2. Répartition des encadrants selon leur tranche d'âge et le poste occupé.....	23
Figure 7. Niveau de diplôme des encadrants du Service national universel en 2023.....	23
Figure 8. Situation des encadrants au moment de leur recrutement.....	24
Figure 9. Expérience précédente d'encadrement ou d'animation en accueil collectif de mineurs.....	25
Figure 10. Diplômes des encadrants du Service national universel dans le secteur de l'animation.....	26
Tableau 3. Encadrants ayant une expérience préalable ou une qualification dans l'animation et l'encadrement de jeunes.....	27
Tableau 4. Répartition des encadrants ayant travaillé au sein d'un corps en uniforme selon le poste occupé sur les séjours de cohésion.....	29
Figure 11. Sourcing des encadrants recrutés en 2023 dans les séjours de cohésion.....	32
Figure 12. Motivation principale de l'engagement des encadrants en 2023.....	32
Figure 13. Intérêt des encadrants pour les marqueurs du séjour de cohésion.....	33
Tableau 5. Principale motivation des encadrants selon le poste occupé.....	34
Figure 14. Les étapes du recrutement des encadrants en 2023.....	34
Figure 15. Les étapes du recrutement des chefs de centre.....	35
Figure 16. Étapes du recrutement des tuteurs.....	35
Figure 17. Réalisation d'une formation dans le cadre du premier séjour.....	38
Figure 18. Modalité de la formation des encadrants en amont du séjour de cohésion.....	39
Figure 19. Période de formation des encadrants.....	39
Figure 20. Satisfaction concernant les temps de formation et de préparation des séjours.....	40
Figure 21. Remarques des encadrants sur la formation en amont des séjours de cohésion.....	41
Figure 22. Connaissance et recours à la plateforme Osmose.....	42
Figure 23. Nature du premier contrat.....	43
Figure 24. Attractivité de la rémunération chez les personnels encadrants.....	44
Figure 25. Satisfaction concernant les délais de rémunération des encadrants.....	45
Figure 26. Missions quotidiennes des encadrants pendant les séjours de cohésion.....	48
Figure 27. Missions d'animation des encadrants pendant les séjours de cohésion.....	48
Figure 28. Appréciation du taux d'encadrement des séjours de cohésion.....	50

Figure 29. Comparaison du taux d'encadrement dans les séjours de cohésion avec celui des expériences précédentes en accueil collectif de mineurs.....	50
Tableau 6. Appréciation du taux d'encadrement selon l'expérience préalable	51
Figure 30. Application du règlement intérieur.....	52
Figure 31. Préparation des encadrants pour animer des activités spécifiques pendant le séjour.....	54
Figure 32. Préparation des encadrants sur l'animation de modules et de temps de démocratie interne selon leur profil et leur poste.....	55
Figure 33. Repérage des problématiques psychique et physiques	57
Figure 34. Repérage des difficultés chez les volontaires.....	57
Figure 35. Types de problématiques sociales repérées par les encadrants	58
Tableau 7. Repérage et prise en charge des difficultés sociales chez les volontaires pendant le séjour	59
Figure 36. Prise en charge des jeunes présentant des difficultés.....	61
Figure 37. Espaces dédiés aux encadrants pendant le séjour de cohésion.....	63
Figure 38. Acquisition de nouvelles compétences chez les encadrants.....	66
Figure 39. Nature des compétences et savoir-faire acquis	67
Figure 40. Identification de nouvelles perspectives et opportunités professionnelles.....	67
Figure 41. Recommandation de l'expérience du Service national universel à l'entourage.....	68
Figure 42. Renouvellement de l'engagement des encadrants dans un séjour de cohésion.....	69
Figure 43. Réengagement effectif des encadrants dans un prochain séjour SNU.....	69
Figure 44. Intérêt pour la pérennisation des postes d'encadrement sur les séjours de cohésion.....	74
Figure 45. Priorités identifiées pour améliorer l'encadrement des séjours et les conditions de travail des encadrants.....	75
Tableau 8. Formulaire et taux d'abandon.....	85
Figure 45. Distribution des poids de redressement.....	87
Figure 46. Distribution des poids de redressement.....	88
Figure 47. Mise en évidence de la relation significative entre genre et fonction d'encadrement	89

Annexe 2. Carte des répondants à l'enquête selon le département du 1^{er} séjour

Répartition des répondants à l'enquête par département du premier séjour de cohésion encadré en 2023



Annexe 3. Rapport d'enquête

Objet de l'enquête

Une enquête par questionnaire en ligne a été diffusée auprès des personnes qui ont encadré des séjours de cohésion du SNU en 2023, désignées comme « personnes encadrantes » ou simplement « encadrants ».

La dénomination « encadrant » recouvre plusieurs fonctions distinctes.

Certaines personnes ont pu encadrer plusieurs séjours, avec des fonctions identiques ou différentes. Il y a donc moins de « personnes encadrantes » en 2023 que d'encadrements assurés.

Constitution de la base d'enquête

L'enquête a été diffusée par mail *via* une campagne Brevo (anciennement Send In Blue), plateforme d'envoi d'email de masse.

La base contact utilisée a été constituée conjointement par l'INJEP et Pluricité *via* les référents régionaux du Service national universel : la base est incomplète sur certaines données (genre, âge, téléphone, mail, dernier séjour en date, département), mais regroupe environ 2/3 de la population étudiée. Cette base de données de contacts contenait un nombre important de doublons entre les différents départements : ces derniers ont été conservés sur le réseau Pluricité pour permettre une analyse ultérieure si le besoin est évoqué, mais ont été supprimés lors de l'envoi généralisé afin de ne pas obstruer les boîtes mails.

Déroulement et rapport de terrain

Le formulaire étant autoadministré, l'équipe d'enquête n'était pas présente lors de la saisie des réponses. Certaines personnes ont réalisé des retours de mail comportant différentes demandes : désinscription du message d'enquête, demande d'obtention des paies avant de répondre au questionnaire, doublons non identifiés dus à la coexistence des noms marital et de naissance, des demandes de documents à propos du SNU et de son développement, ou encore de postes en tant qu'encadrants ainsi que chargé de projet et développement dans les lycées, etc.

Le formulaire a été administré par internet du 24 octobre au 23 novembre 2023 auprès de 3 955 contacts.

Le premier envoi en date du 24/10 a été effectué par mail. 3 855 mails ont été délivrés : 1 711 personnes ont cliqué sur le lien de l'enquête, 6 se sont désinscrits. La première phase d'envoi a généré **1 307 réponses**.

Le deuxième envoi en date du 31/10 a été effectué par mail auprès des personnes n'ayant pas encore répondu. Sur 2 919 destinataires, 2 897 personnes ont reçu le mail de relance. 3 personnes se sont désinscrites. Cette phase de relance a augmenté le nombre de **réponses à 1 730**.

Le troisième envoi en date du 08/11 a été effectué par SMS auprès de 2 059 contacts. 7 personnes se sont désinscrites. Cette relance a permis d'obtenir au total **1 957 réponses**.

Le quatrième envoi en date du 14/11 a été effectué par mail auprès de 2 176 contacts. 1 535 personnes ont cliqué sur le lien, 10 personnes se sont désinscrites. Le nombre de répondants suite à cette relance a atteint **2 192 personnes**.

Le cinquième envoi a eu lieu le 20/11 et a été effectué par SMS auprès de 1 855 destinataires. 22 personnes se sont désinscrites. Cette relance a permis d'obtenir 2 941 ouvertures, dont **2 634** avec au moins une réponse enregistrée.

Comparaison entre la population enquêtée et la population répondante

L'INJEP dénombre 6 659 recrutements (« encadrements ») en 2023, parmi lesquelles 4 041 personnes recrutées au moins une fois (soit environ 1,6 recrutement par personne à l'échelle de la population totale).

Formulaire

Le formulaire est composé des sections suivantes. Toutes les questions étaient obligatoires.

TABLEAU 8. FORMULAIRE ET TAUX D'ABANDON

N° section	Libellé section	Nbr de questions (approx')	Contenu	Nbr de réponses en début de section
1	Commençons par quelques questions sur votre expérience...	17	Profil au moment de l'encadrement, fonctions exercées	2634
2	Vos motivations à participer au SNU et vos conditions d'exercice	5	L'expérience du <u>premier</u> séjour	2529
3	La préparation en amont de votre premier séjour SNU en 2023	3	Modalités de préparation	2496
4	Vos missions lors de votre premier séjour en 2023	2	Activités encadrées	2453
5	Vie d'équipe	5	Vie d'équipe	2414
6	Les relations avec les jeunes et la gestion des éventuelles problématiques rencontrées durant le séjour	10	Taux d'encadrement, difficultés rencontrées	2392
7	Avec du recul...	6	Appréciations d'ensemble	2325
8	Pour conclure...	5	Perspectives et contacts	2312

* Certaines questions sont conditionnées aux réponses, le nombre peut varier selon les parcours de réponses. Les questions tableau sont comptées comme une question quel que soit le nombre d'items du tableau.

Validation de l'échantillon

Contrôle des réponses

Le fichier brut comporte **2 634** réponses débutées.

Par décision de l'INJEP²¹, l'échantillon d'analyse exclut les répondants ayant abandonné le questionnaire avant la question : « Avez-vous individuellement été amené à repérer ou gérer des difficultés sociales chez les jeunes ? ». Cette question est placée en fin de questionnaire (43 sur 59, section 6 sur 8).

²¹ Par courriel de la mission des enquêtes, données et études statistiques (MEDES) du 24/11/2023.

Le choix retenu est de comptabiliser les réponses pour les répondants ayant rempli le questionnaire jusqu'à la variable 80 « Avez-vous individuellement été amené à repérer ou gérer des difficultés sociales chez les jeunes ? » soit la validation de **2 384 questionnaires**.

Représentativité et redressement

Calage

Le taux de sondage brut est de 59 % (2384/4041). La représentativité est identifiée d'après les variables de comparaison suivantes : Région, âge, sexe.

La variable Région est déduite de la réponse à la question « Dans quel département avez-vous effectué votre premier séjour de l'année 2023 ? ». Les outre-mer sont regroupés sous l'intitulé DOM.

La variable âge est recodée en tranches d'âge, d'après l'âge renseigné par les répondants à la question « Quel âge avez-vous ? ». Les tranches ne sont pas déterminées par les effectifs, mais par une logique d'analyse, avec une plus grande attention aux jeunes âges.

La variable sexe est déterminée par la réponse à la question « Vous êtes : Un homme / Une femme / Autre (9 réponses, 0.38 %) ».

TABLEAU 9. CALAGE DES ÉCHANTILLONS

	Marges	Base contact	Observées	Après redressement v1	Après redressement v2
Région					
Auvergne-Rhône-Alpes	16,1 %	13,7 %	14,7 %	16,1 %	16,1 %
Bourgogne Franche-Comté	3,3 %	4,5 %	4,0 %	3,4 %	3,4 %
Bretagne	4,3 %	4,0 %	4,7 %	4,3 %	4,3 %
Centre-Val de Loire	3,4 %	3,4 %	3,9 %	3,4 %	3,4 %
Corse	0,7 %	0,6 %	0,3 %	0,7 %	0,7 %
DOM	3,5 %	3,1 %	2,8 %	3,5 %	3,5 %
Grand Est	10,7 %	9,0 %	10,3 %	10,7 %	10,7 %
Hauts-de-France	9,2 %	9,2 %	10,8 %	9,2 %	9,2 %
Île-de-France	9,8 %	14,5 %	9,5 %	9,8 %	9,8 %
Normandie	6,3 %	5,5 %	5,5 %	6,3 %	6,3 %
Nouvelle-Aquitaine	12,4 %	15,2 %	13,1 %	12,4 %	12,3 %
Occitanie	11,7 %	10,0 %	11,1 %	11,7 %	11,8 %
Pays de la Loire	5,8 %	5,0 %	5,9 %	5,8 %	5,8 %
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2,7 %	2,3 %	3,4 %	2,7 %	2,7 %
Classes d'âge					
Moins de 20 ans	11,1 %	10,21 %	9,9 %	11,1 %	11,1 %
20-29 ans	59,9 %	60,31 %	49,9 %	59,9 %	61,0 %
30-39 ans	7,4 %	7,42 %	7,0 %	7,4 %	6,8 %

40-59 ans	13,7 %	13,81 %	20,9 %	13,7 %	14,0 %
60 ans ou plus	7,9 %	8,25 %	12,3 %	7,9 %	7,1 %
Genre					
F	51,0 %	51,1 %	50,2 %	53,7 %	50,8 %
H	49,0 %	48,9 %	49,8 %	46 %	48,8 %
n/a				0,38 %	0,4 %

Redressement

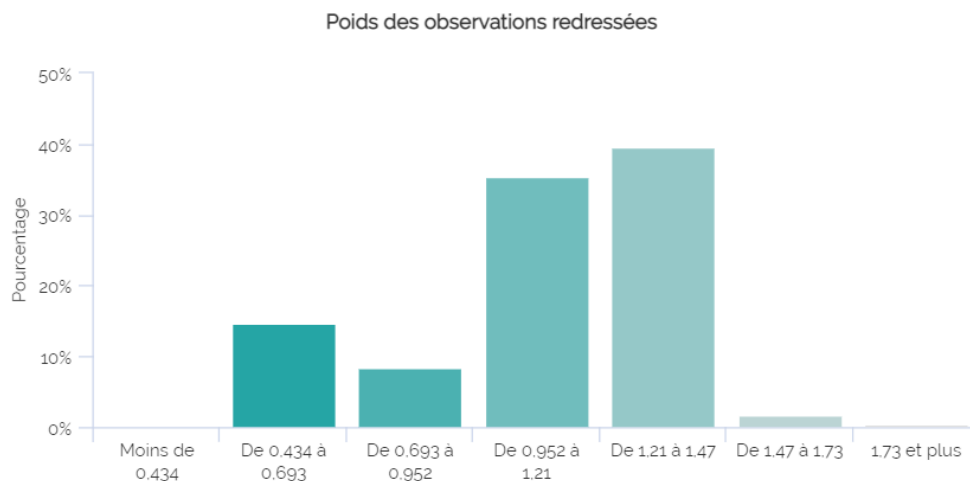
Plusieurs approches de redressement ont été testées pour approcher au mieux la population générale en maintenant des poids faibles. Le meilleur compromis a été obtenu à partir d'un redressement sur les variables région, sexe et tranche d'âge. L'ajout de la variable sexe augmente les poids, tandis que son absence provoque une dérive sur le genre. Il a finalement été préféré un calage sur les trois variables, compte tenu de l'importance du genre.

L'algorithme utilisé est le raking ratio, mise en œuvre par le logiciel Sphinx. Il s'agit d'une méthode proche de la macro-CALMAR développée par l'INSEE (ou plus exactement, CALMAR est une forme de raking ratio, avec des paramètres particuliers).

Test redressement v1 : Région x Tranche d'âge

Les poids obtenus se distribuent comme suit :

FIGURE 46. DISTRIBUTION DES POIDS DE REDRESSEMENT

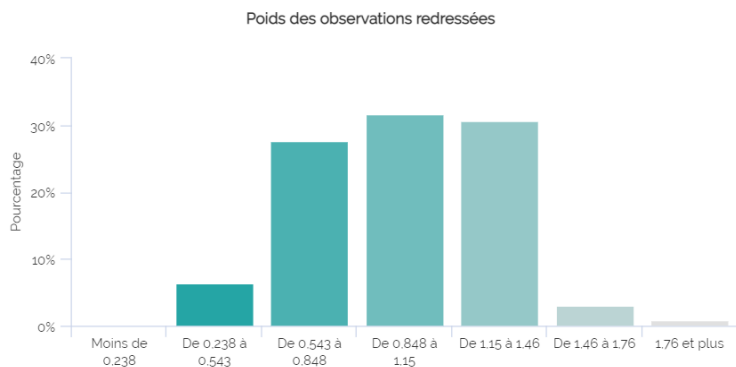


Le poids moyen est standard (1,1), le minimum de 0,463 et le maximum de 1,948.

Test redressement région x tranche d'âge x sexe

Les poids obtenus se distribuent comme suit :

FIGURE 47. DISTRIBUTION DES POIDS DE REDRESSEMENT



Le poids moyen est standard (1), le minimum de 0,388 et le maximum de 2,182

Appréciation de la fiabilité

Représentativité

L'enquête à l'origine souffre d'un défaut de couverture, du fait d'une base de contact inexistante au début de l'étude, reconstituée régionalement pour les besoins de l'enquête. La base contact compte 5 024 encadrements, pour 6 659 recrutements dans l'année. Le taux de couverture en nombre de personnes ne peut être calculé, les données incomplètes de la base contact ne pouvant être dédoublonnées.

Dans l'échantillon, le nombre moyen de recrutements est aussi environ égal à 1.6. On peut donc estimer que l'on a un très bon taux de couverture : notre base de contact "manque" très peu de monde de la population mère.

L'erreur de couverture amène une distorsion dès le déploiement de l'enquête, avec une population globalement (un peu) plus âgée, et surtout des disparités régionales (sous-représentation d'Auvergne-Rhône-Alpes, surreprésentation de Nouvelle-Aquitaine par exemple). Dans l'ensemble, ces écarts sont visibles, mais modérés.

L'enquête n'a pas introduit de biais de sélection, la diffusion étant exhaustive auprès de l'ensemble de la base contact.

En revanche, le taux de réponse n'est pas homogène selon les profils, avec une tendance de réponse croissante avec l'âge.

L'ensemble de ces écarts restent toutefois modérés et ces derniers sont contenus par le redressement. Sur le plan du « poste », la fonction d'encadrement exercée lors des séjours est au moins aussi importante. Elle ne peut être contrôlée, n'étant pas disponible sous la même forme dans la population générale. Cette absence a conforté l'attention portée au genre, qui lui est lié :

FIGURE 48. MISE EN ÉVIDENCE DE LA RELATION SIGNIFICATIVE ENTRE GENRE ET FONCTION D'ENCADREMENT

Croisement : Sur quelle(s) fonction(s) ? Plusieurs réponses possibles : si vous avez occupé plusieurs fonctions, merci de cocher les fonctions en commençant par le premier séjour (1) / Quel âge avez-vous ?

SUR QUELLE(S) FONCTION(S) ? PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES : SI VOUS AVEZ OCCUPÉ PLUSIEURS FONCTIONS, MERCİ DE COCHER LES FONCTIONS EN COMMENÇANT PAR LE PREMIER SÉJOUR (1)	VOUS ÊTES ?			
	UN HOMME	UNE FEMME	AUTRE	TOTAL
Cheffe de centre	78.6%	21.4%	0.0%	100.0%
Adjoint.e au chef de centre	66.3%	33.7%	0.0%	100.0%
Cadres spécialisés (fonction réfèrent sanitaire, cohésion sport. intendant)	60.2%	39.3%	0.5%	100.0%
Cadres de compagnie	62.5%	36.4%	1.1%	100.0%
Tuteur.ice	43.4%	56.4%	0.3%	100.0%
Tuteur.ice « vie collective »	50.4%	48.6%	0.9%	100.0%
Autre	67.8%	32.2%	0.0%	100.0%
TOTAL	50.8%	48.8%	0.4%	

■ Éléments sous-représentés ■ Éléments sur-représentés

La relation est très significative. $p\text{-value} < 0.01$; $Khi2 = 138.0$; $ddl = 12$.

Significativité

Avec 2 384 réponses individuelles, on peut déterminer une marge d'erreur maximale de 2 points par analogie avec l'échantillonnage aléatoire simple à 95 % de confiance pour une proportion de 50 %. Le taux de sondage étant très élevé (2384/4041), l'on peut se référer à la formule de sondage sur échantillon exhaustif, soit une marge d'erreur de 1,29 % en conservant le même niveau de confiance.

Sincérité

L'enquête étant autoadministrée, la supervision de terrain ne procure guère d'information sur la « posture » des répondants et les motifs de non-réponses.

L'étude des réponses texte apporte de nouveaux éléments sur ce point, et les précautions d'interprétation à rappeler selon la sensibilité de chaque question.

Appréciation d'ensemble

La forte mobilisation des encadrants offre un matériau riche et suffisamment fiable pour l'analyse, y compris pour interpréter des écarts faibles.

Annexe 4. Fiches de poste (extraits)

Chef de centre du Service national universel

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)
<p>Le chef de centre est le garant des objectifs, des finalités et de la pédagogie de toutes les activités du séjour. Il fait de son centre « une école de la vie » génératrice de confiance mutuelle.</p> <p>1. Chef d'établissement, chef d'organisme Il dirige, administre et anime la vie du centre. Son action personnelle s'exerce sur l'ensemble de l'équipe des encadrants et sur chacun des volontaires. C'est le premier interlocuteur des institutions et des différents partenaires pendant toute la phase de cohésion. En lien avec l'équipe départementale de projet, il provoque des volontariats pour les cadres des 3 niveaux, il accompagne leur recrutement administratif. Pendant le stage, il est le garant de la sécurité absolue des volontaires tous mineurs, il fait mettre en œuvre l'ensemble des règles liées à l'hygiène, à la sécurité et la prévention des accidents. Il s'assure de l'organisation des maisonnées et de la disposition des locaux avant l'arrivée sur site des volontaires. Il répond aux sollicitations des médias en valorisant la création du SNU et l'action de son centre. Il organise, en lien avec les services de l'État dans le département et avec les collectivités territoriales, la cérémonie de fin de séjour. À l'issue du stage de cohésion, il participe à l'évaluation et formule des propositions d'aménagement.</p> <p>2. Responsable pédagogique Il prend les dispositions nécessaires pour que les objectifs pédagogiques du séjour de cohésion soient atteints dans chacune des 7 thématiques des modules collectifs de formation. En amont du stage, en lien étroit avec l'équipe de projet et avec les relais locaux compétents sur les différentes thématiques (administrations, associations, etc. ...), il identifie et contacte les différents intervenants, et leur assure une formation initiale sur le projet et la pédagogie. Il veille à construire des activités fondées sur une pédagogie active et intégratrice et d'éducation non formelle, privilégiant, chaque fois que possible, l'interdisciplinarité entre les modules collectifs de formation. Il identifie les besoins liés aux volontaires en situation de handicap ou justifiant de situations particulières et fait mettre en œuvre les dispositifs d'égalité, d'intégration et d'inclusion pour garantir la réalité du principe d'universalité du SNU. Appuyé par son adjoint, conseiller éducatif, et en lien avec le chef de projet départemental, il construit l'emploi du temps des deux semaines du séjour. Il organise le lien avec les familles des volontaires.</p> <p>3. Responsable de la discipline générale Il est responsable de l'application du règlement intérieur du centre SNU arrêté par le préfet de département. Il veille à donner du sens à l'ensemble des rites républicains. Il préside le lever quotidien des couleurs.</p> <p>4. Responsable de la logistique générale et du soutien Aidé par l'intendant du centre et par le chef de projet, il prépare le bon déroulement du séjour. Il organise l'accueil et le départ en gare des volontaires.</p>
Expérience professionnelle souhaitée
<p><input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle</p> <p><input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée</p>
Connaissances et compétences
<p>CONNAISSANCES Expérience préalable dans la direction ou l'animation d'une structure d'accueil de mineurs ou d'un établissement scolaire Expérience dans le pilotage pédagogique des activités et de la formation Psychologie et sociologie des adolescents</p>

Techniques de management
Gestion de crise

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES REQUISES

Sens des relations humaines =
Capacité à animer une équipe, créer de la cohésion
Capacité au leadership et maîtrise de soi
Exemplarité, intégrité
Sens de l'initiative
Expérience dans l'accompagnement de jeunes
Expérience dans l'accueil et l'accompagnement de jeunes en situation de handicap ou à besoins particuliers

Rémunération

En fonction de la situation statutaire, poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités

Dans le cadre du contrat d'engagement éducatif, il est prévu une rémunération journalière de 114,90€ brut par jours (hors indemnités congés payés). Pour les personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration de l'État : indemnités par décret n°2022-343 du 10 mars 2022 instituant une indemnité d'encadrement du Service national universel.

Adjoint au chef de centre

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)

Membre de l'équipe de direction, l'adjoint seconde le chef de centre dans sa mission éducative et pédagogique. En amont du séjour, il participe à la conception de la maquette pédagogique, sur la base du guide pratique SNU autour des sept thématiques de formation, ainsi qu'à son appropriation par tous les encadrants. Pendant le séjour, il s'assure de la bonne mise en œuvre des activités et de l'application d'une pédagogie active et participative.

Son action se déploie dans trois domaines principaux :

1. Préparation du séjour de cohésion

- L'adjoint éducatif identifie et mobilise les intervenants institutionnels et associatifs
- il décline le guide pratique SNU en un projet pédagogique de centre
- il s'assure de la cohérence d'ensemble de l'emploi du temps, notamment en ce qui concerne les objectifs pédagogiques et les volumes horaires, en conformité avec le projet territorial
- il fait mettre en œuvre, en matière d'activités, le projet départemental
- en amont du séjour de cohésion, il organise la formation des tuteurs de maisonnée
- il est le garant de la bonne information des intervenants extérieurs à l'équipe du centre. Pour cela, il se fonde sur le cadre fourni par la Mission SNU.

2. Définition de l'emploi du temps et suivi des activités

- L'adjoint éducatif est associé à l'élaboration de l'emploi du temps
- il en assure la diffusion à tous les intervenants
- il s'assure du bon déroulement de l'emploi du temps et de la conformité des activités programmées
- à l'occasion des diverses activités, il participe à l'identification des volontaires qui nécessitent une prise en charge dans la durée. En lien avec le chef de centre, il assure le relais avec les services compétents dans les départements de résidence de ces jeunes pour ce qui concerne les domaines pédagogique et social. Il s'assure que le référent santé s'acquitte de cette mission dans le champ médico-social.

3. Mise en œuvre d'une pédagogie spécifique au SNU

- Dans la préparation des blocs de formation comme dans leur conduite, il fait mettre en œuvre, par tous les intervenants, une pédagogie active et participative (petits groupes, mises en situation concrètes, responsabilisation des volontaires, inclusion)
- En amont du stage et en lien avec les ressources locales pertinentes, il identifie avec les intervenants les activités collectives, les études de cas, les jeux de rôle, les sorties de découverte ou les visites de sites, etc. à mettre en œuvre.

Expérience professionnelle souhaitée
<input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle <input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale <input checked="" type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée
Connaissances et compétences
<p>CONNAISSANCES</p> Psychologie et sociologie des adolescents Techniques de management Méthode de gestion d'un conflit Systèmes d'aide aux enfants en situation de handicap ou à besoins particuliers Expérience préalable dans la direction ou l'animation d'une structure d'accueil de mineurs ou d'un établissement scolaire Expérience dans le pilotage pédagogique des activités de formation Réseau associatif régional et départemental <p>COMPÉTENCES MANAGÉRIALES REQUISES</p> Sens des relations humaines Capacité au leadership et maîtrise de soi Autorité et rayonnement Capacité à animer des équipes Sens de l'initiative Conduite d'un partenariat avec des associations, des administrations et des partenaires privés
Rémunération
<p>En fonction de la situation statutaire, poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités</p> <p>Dans le cadre du contrat d'engagement éducatif, il est prévu une rémunération journalière de 114,90€ brut par jours (hors indemnités congés payés). Pour les personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration de l'État : indemnités par décret n°2022-343 du 10 mars 2022 instituant une indemnité d'encadrement du Service national universel.</p>

Référént sanitaire

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)
<p>Le référént sanitaire a la charge du suivi sanitaire des mineurs accueillis dans le cadre du séjour de cohésion SNU. Selon qu'il soit infirmier ou assistant sanitaire, les responsabilités et missions du référént sanitaire seront plus ou moins étendues.</p> <p>1. Assistant sanitaire</p> <p>Il est titulaire de l'attestation de formation aux premiers secours, et sous l'autorité du directeur, il est chargé du suivi sanitaire des volontaires SNU accueilli dans le centre. Ses missions et diplômes sont définis par l'arrêté du 20 février 2003 relatif au suivi sanitaire des mineurs mentionnés à l'article L. 227-4 du code de l'action sociale et des familles : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000602110/-</p> <p>Ce suivi consiste notamment à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la remise, pour chaque volontaire, des renseignements médicaux ainsi que, le cas échéant, des certificats médicaux, mentionnés dans la fiche sanitaire ; • Informer les encadrants de l'existence éventuelle d'allergies médicamenteuses, alimentaires ou autres ; • Identifier les volontaires qui doivent suivre un traitement médical pendant le séjour et s'assurer de la prise des médicaments ; • S'assurer que les médicaments sont conservés dans un contenant fermé à clef, sauf lorsque la nature du traitement impose que le médicament soit en permanence à la disposition du volontaire ; • Tenir le registre dans lequel sont précisés les soins donnés aux volontaires, notamment les traitements médicamenteux ;

- Tenir à jour les trousseaux de premiers soins ;
- Apporter un appui, sous l'autorité des chefs de centre, à l'inclusion des volontaires à besoins éducatifs particuliers, notamment ceux en situation de handicap ou nécessitant une adaptation des modalités d'accueil.

Dans le cadre du SNU, en lien avec les actions de promotion de la santé définies conjointement avec la direction générale de la santé, il est également demandé à l'assistant sanitaire de :

- Assurer la détection des jeunes les plus éloignés du système de santé et de les adresser vers leur centre de santé de référence pour réaliser à leur retour un bilan global, selon une fiche repère réalisée à cet effet.
- Apporter un appui au chef de centre dans le repérage et l'orientation des volontaires en situation de fragilité psychique ou émotionnelle, ainsi que les volontaires en situation d'addiction.
- Assurer la diffusion des fiches « santé », conçues par la direction générale de la santé, auprès des encadrants et plus particulièrement des tuteurs de maisonnée dans le but d'informer les volontaires et de leur faire adopter des comportements favorables à la santé au cours des différentes activités et des moments de la vie quotidienne.

2. Infirmier :

Lorsque le référent sanitaire est un infirmier, il a pour missions supplémentaires de :

- Dispenser les soins infirmiers au profit des jeunes volontaires et, si besoin, des encadrants
- Appuyer et conseiller l'équipe de direction et les encadrants sur la santé des jeunes volontaires tant en ce qui concerne le projet pédagogique du centre que les besoins d'aménagements liés à des situations individuelles

Il peut s'appuyer utilement pour ses missions sur le bulletin officiel (BO) de l'éducation nationale du 6 janvier 2000 sur le « Protocole national sur l'organisation des soins et des urgences dans les écoles et les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) » :
<https://www.education.gouv.fr/bo/2000/hs1/texte.htm>

Expérience professionnelle souhaitée

- Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée

Connaissances et compétences

DIPLÔME

- Attestation de formation aux premiers secours pour l'assistant sanitaire
- Diplôme d'état d'infirmier, attestation d'inscription au conseil de l'ordre des infirmiers exigée
- Attestation d'inscription au fichier ADELI exigée

CONNAISSANCES

- Règles pour assurer la sécurité physique et morale des mineurs
- Prévention et repérage des situations à risque psychosociales
- Promotion de la santé
- Gestion d'événements graves

COMPÉTENCES

- Sens des relations humaines
- Sens de l'organisation
- Capacité à travailler en équipe
- Disponibilité
- Sens de l'initiative

Rémunération

En fonction de la situation statutaire, poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités.
 Contrat d'engagement éducatif sur la base de 91,90 € brut par jour (hors indemnité congé payé).
 Personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration de l'État : - Indemnité par décret n° 2022-343 du 10 mars 2022 instituant une indemnité d'encadrement du service national universel

Intendant

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)
<p>Sous l'autorité du chef de centre et en lien avec les cadres de compagnie et les tuteurs, l'intendant assure la gestion quotidienne du centre. Son action se déploie essentiellement en amont et pendant le séjour de cohésion en matière de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des stocks et approvisionnements - Mise à disposition des moyens logistiques nécessaires - Mise en œuvre des règles de santé et sécurité dans un environnement d'accueil collectif de mineurs - Gestion du budget et de la comptabilité - Conservation des pièces administratives nécessaires à la justification des frais engagés. <p>Le titulaire du poste est amené à intervenir, notamment, dans les domaines de la restauration, de l'entretien, du transport des volontaires pendant le séjour de cohésion, du financement des activités, de la maintenance du centre ainsi que de la blanchisserie des effets des volontaires.</p> <p>Il travaille en relation avec les prestataires et les services déconcentrés de l'État qui l'appuient dans son action quotidienne.</p> <p>Polyvalent et réactif, le titulaire du poste est un facilitateur qui trouve, conformément à la réglementation, la solution adaptée.</p> <p>Permis B obligatoire</p>
Expérience professionnelle souhaitée
<p><input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle</p> <p><input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée</p>
Connaissances et compétences
<p>CONNAISSANCES Gestion de budget Règles pour assurer la sécurité physique et morale des mineurs Gestion d'événements graves</p> <p>COMPÉTENCES Sens des relations humaines Sens de l'organisation Capacité à travailler en équipe Disponibilité Sens de l'initiative</p>
Rémunération
<p>En fonction de la situation statutaire, poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités.</p> <p>Contrat d'engagement éducatif sur la base de 91,90 € brut par jour (hors indemnité congé payé).</p> <p>Personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration de l'État : - Indemnité par décret n° 2022-343 du 10 mars 2022 instituant une indemnité d'encadrement du service national universel</p>

Référent cohésion sociale et sport

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)

Sous l'autorité du chef de centre et en lien avec ses deux adjoints (encadrement et éducatif), le référent sport et cohésion participe à la conception, l'organisation et la mise en œuvre des activités sportives et de cohésion, en appui des cadres de compagnie et des tuteurs, au bénéfice des jeunes volontaires.

Membre de l'équipe de soutien auprès de la direction du centre, c'est un acteur du projet pédagogique du séjour de cohésion, dès la conception et jusque dans la conduite.

Professionnel ou expérimenté dans l'éducation des jeunes par les activités physiques et sportives, il intègre la dimension du sport en équipe pour renforcer la cohésion des compagnies et éduquer les volontaires du centre aux valeurs de la démocratie. Les activités physiques et sportives, en équipe, sont présentées comme un lieu d'entraide, d'accueil des différences, d'unité, de cohésion et de joie partagée. Il aide à promouvoir une pratique sportive où chacun prend conscience qu'il a besoin des autres et où la seule performance recherchée est un objectif atteint ensemble.

Dans l'esprit des valeurs de l'olympisme, il procure ses conseils à tous, jusqu'aux tuteurs, dans tous les aspects éducatifs et de la construction de la personnalité : goût de l'effort, joie de participer, dépassement de soi, courage face aux difficultés, patience, persévérance, respect de la règle, fair-play, etc. Il propose à l'équipe de direction d'organiser des activités de cohésion propre à créer un esprit de centre (nom de promotion, activités culturelles, artistiques, soirée détente, musique, chants et chorale, réalisation d'un clip vidéo, etc.).

Ainsi les activités du référent sport et cohésion s'exercent dans les trois domaines suivants :

- 1. Conception des activités de cohésion, sportives, artistiques et culturelles :** Préparation des activités en amont du séjour de cohésion, adaptation si besoin durant le séjour conformément au cadrage national et au projet pédagogique du centre : définition des objectifs, contenus, outils, faisabilité logistique, administratives et financière. Les activités contribuent à l'éducation à la citoyenneté et à l'apprentissage des règles de vie commune.
- 2. Mise en œuvre des activités :** Lors du séjour de cohésion, mettre en œuvre les activités programmées et les ajuster aux meilleures conditions garantissant la sécurité des jeunes et le respect du projet pédagogique.
- 3. Promotion des activités physiques et sportives et de leurs bénéfices notamment sur la santé.** Coordonner son action avec l'infirmier référent sanitaire du centre et travailler en transversalité avec l'opérateur retenu pour animer le module promotion de la santé

Enfin il assure les relations avec les services compétents dans les territoires ainsi qu'avec les associations sportives et autres partenaires du champ associatif.

Expérience professionnelle souhaitée

- Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée

Connaissances et compétences

CONNAISSANCES

- Psychologie et sociologie de l'adolescent
- Organisation réglementaire et administrative de la pratique sportive
- Programmation de situation d'entraînement en direction de publics valides et en situation de handicap
- Règles pour assurer la sécurité physique et morale des mineurs
- Gestion d'événements graves
- Réseau associatif départemental et local

COMPÉTENCES

- Sens des relations humaines
- Sens de l'organisation
- Capacité à travailler en équipe
- Capacité au leadership et maîtrise de soi
- Disponibilité
- Sens de l'initiative
- Prévention et secours civiques de niveau 1 (PSC1)

Rémunération

En fonction de la situation statutaire, poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités.

Contrat d'engagement éducatif sur la base de 91,90 € brut par jour (hors indemnité congé payé).

Personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration de l'État : - Indemnité par décret n° 2022-343 du 10 mars 2022 instituant une indemnité d'encadrement du service national universel

Cadre de compagnie

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)

Les cadres de compagnie bénéficient d'une expérience avérée dans le domaine de l'encadrement de la jeunesse, soit dans les mouvements d'éducation populaire, soit dans l'Éducation nationale, soit dans les armées. Le chef de compagnie, désigné par le directeur de centre parmi les cadres de compagnie, fédère l'action des tuteurs et des cadres du niveau intermédiaire. Lui et son équipe atteignent à une connaissance fine de chacun des appelés de leur compagnie. Les responsabilités des cadres de compagnie s'exercent dans quatre domaines principaux.

1. ENCADRER UN GROUPE DE 5 MAISONNÉES (1 TUTEUR par MAISONNÉE)

- Faire respecter le règlement intérieur.
- Appuyer les tuteurs de maisonnée dans leur rôle éducatif.
- Participer à l'encadrement des activités.
- Assurer le dialogue avec l'équipe de direction.
- Identifier, prévenir, régler, ou rendre compte des difficultés ou des tensions.
- Organiser et participer aux charges de sécurité de jour et de nuit.

2. FAIRE VIVRE LA DÉMOCRATIE INTERNE ET L'ÉDUCATION À LA CITOYENNETÉ

- Aider les tuteurs dans l'organisation des temps de démocratie interne.
- Participer à l'acquisition des savoir-être, de l'autonomie et de la citoyenneté.

3. DÉVELOPPER LE SENS DU SERVICE ET DE LA SOLIDARITÉ

- Aider les jeunes volontaires à identifier et à construire leur projet, à développer le goût pour l'engagement, à rejoindre une association.
- S'assurer de l'inclusion effective des volontaires à besoins particuliers.

4. INTERVENIR PONCTUELLEMENT DANS LES MODULES COLLECTIFS DE FORMATION

- En fonction de ses compétences (expériences ou formation), le chef de compagnie (et tous les cadres du niveau intermédiaire) participe ponctuellement à la formation des appelés.

Dans chaque compagnie, un des cadres, désigné en fonction de ses qualifications et/ou de son expérience, appuie l'action des tuteurs dont la maisonnée accueille un appelé en situation de handicap.

Expérience professionnelle souhaitée

- Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée

Connaissances et compétences

CONNAISSANCES

- Psychologie et sociologie de l'adolescent.
- Règles pour assurer la sécurité physique et morale des mineurs.
- Prévention et repérage des risques psychosociaux.
- Gestion de crise.
- Dispositifs sociaux, éducatifs ou médicaux pour la prise en compte des situations particulières.
- Formation BAFA/BAFD ou qualification équivalente dans les armées ou le scoutisme.

COMPÉTENCES

- Sens des relations humaines.
- Capacité au leadership et maîtrise de soi.
- Sens de l'initiative.
- Rigueur dans le comportement
- Expérience reconnue dans l'encadrement de la jeunesse soit dans les armées, dans l'Éducation nationale ou les associations de jeunesse.
- Pour certains cadres de compagnie : expérience dans l'accueil et l'accompagnement de jeunes en situation de handicap ou à besoins particuliers.

Rémunération

Rémunération et cadre d'emploi : en fonction de la situation statutaire. Poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités, etc.

Personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration : Indemnité par décret n° 2021-623 du 20 mai 2021 instituant une indemnité d'encadrement du service national universel.

Contrat d'engagement éducatif

- Salaire brut journalier 91,90 € (hors indemnité congé payé)

- Contrat d'engagement éducatif (conception du séjour, temps de préparation, journées de formation, séjour, préparation du centre, rangement, convoyage, repos compensateur)

- Temps de repos conformément au titre du contrat d'engagement éducatif (repos hebdomadaire durant le séjour rémunéré, repos compensateur rémunéré à hauteur de 4 jours)

Conditions particulières d'exercice : Astreinte de nuit et logement sur site, Uniforme SNU obligatoire lors du séjour, hébergement et pension complète fournie lors du séjour

Déplacements à prévoir - Permis B obligatoire

Tuteur de maisonnée

Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)
<p>Le tuteur de maisonnée est le premier contact des appelés pendant le séjour cohésion. Il partage, nuit et jour, la vie de la maisonnée dont il a la charge. Il est responsable de la vie de sa maisonnée et de l'esprit qui l'anime. Il veille à développer l'autonomie et la responsabilisation des volontaires et à créer une ambiance de respect mutuel.</p> <p>1. ACCUEIL ET ACCOMPAGNEMENT DES APPELÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer l'accueil des appelés au sein de la maisonnée dans les domaines de l'hébergement, des loisirs, de l'hygiène, etc. ▪ Accompagner les appelés de jour comme de nuit pour toutes les activités : vie courante, sport, formations, tests divers. ▪ Veiller à l'assiduité et au respect des horaires pour toute la maisonnée. <p>2. ORGANISATION ET DISCIPLINE DE LA VIE COURANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire connaître et respecter le règlement intérieur du centre. ▪ Signaler aux cadres de compagnie tous les manquements. <p>3. ORGANISATION DE LA VIE DÉMOCRATIQUE ET CITOYENNE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer des temps d'échanges démocratiques. ▪ Contribuer à l'organisation et au bon déroulement des tâches d'intérêt général. ▪ S'assurer de la réalité du brassage social dans la maisonnée ou dans les activités. <p>4. CRÉATION DE L'ESPRIT DE MAISONNÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une cohésion de groupe fondée sur un sentiment d'appartenance à une cellule et sur une saine émulation collective. ▪ Assurer l'inclusion totale de volontaires à besoins particuliers. <p>5. SÉCURITÉ PHYSIQUE ET MORALE DES APPELÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire respecter strictement les mesures de sécurité. ▪ Identifier les risques, les situations problématiques et savoir agir seul ou en amont des cadres de compagnie. ▪ Assurer, si nécessaire, le premier lien avec les familles (téléphone mobile). <p>Enfin, et à la demande des cadres de compagnie et en fonction de ses connaissances et/ou de son expérience, il peut assurer ponctuellement des interventions en tant que formateur.</p> <p>Si ses qualifications ou son expérience le permettent, il prend en charge, dans sa maisonnée, des appelés en situation de handicap ou à besoins particuliers</p>
Expérience professionnelle souhaitée
<p><input type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée</p>
Connaissances et compétences
<p>CONNAISSANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérience dans le domaine de l'encadrement dans les armées, l'éducation et l'animation de mouvements pour la jeunesse. ▪ BAFA/BAFD ou qualification équivalente. ▪ Psychologie de l'adolescent. ▪ Identification des risques psychosociaux. ▪ Sécurité physique et morale des mineurs <p>COMPÉTENCES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Animer une équipe, fédérer des énergies, créer de la cohésion. ▪ Conduire une médiation en situation de crise ▪ Capacité d'écoute et de réactivité ▪ Exemplarité, intégrité et rigueur du comportement. ▪ Expérience ans l'accueil et l'accompagnement de jeunes en situation de handicap ou à besoins particuliers

Rémunération

En fonction de la situation statutaire, poste ouvert aux fonctionnaires en activité, statut privé, réservistes, retraités.

Contrat d'engagement éducatif sur la base de 68,9€ par jour (hors indemnités congés payés). Pour les personnels relevant du MENJS ainsi que les agents publics relevant de toute administration de l'Etat : indemnités par décret n°2022-343 du 10 mars 2022 instituant une indemnité d'encadrement du Service national universel.

Tuteur de vie collective**Description du poste (responsabilités, missions, attributions et activités)**

Le tuteur « vie collective » mène des actions de prévention pour sécuriser l'inclusion de tous les jeunes et prévenir les risques de rupture du séjour. Il coordonne par ailleurs la mise en place des créneaux de démocratie interne. Il n'est pas en responsabilité d'un groupe, il est aux côtés des tuteurs de maisonnée et agit sous l'autorité du chef de centre.

1. Favoriser le vivre-ensemble et l'inclusion de tous les jeunes volontaires :
 - Il coordonne la mise en place des temps de démocratie interne, l'organisation du conseil de vie du séjour et encourage les initiatives des volontaires dans ce domaine
 - Il contribue à expliciter, faire comprendre et accepter le règlement intérieur et les règles de vie en vigueur au sein du centre
 - Il favorise les comportements écoresponsables et accompagne les projets des jeunes volontaires particulièrement autour de l'écologie et de l'inclusion.
 - Dès le début du séjour, il repère les situations problématiques et sous l'autorité du chef de centre, s'assure de leur prise en charge.
 - Il rend compte des situations des jeunes en difficulté d'adaptation aux règles collectives du séjour ;
 - Il assure un rôle d'écoute.
2. Comme l'ensemble des tuteurs, il doit :
 - Signaler aux cadres de compagnie tout manquement disciplinaire
 - Gérer les difficultés interpersonnelles, les conflits
 - Veiller à la sécurité des jeunes en faisant respecter strictement les mesures de sécurité.

Expérience professionnelle souhaitée

- Ce poste est ouvert aux agents sans expérience professionnelle
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle initiale
- Ce poste est ouvert aux agents ayant une expérience professionnelle confirmée

Connaissances et compétences**CONNAISSANCES**

Psychologie de l'enfant et de l'adolescent
 Identification des risques psychosociaux
 Sécurité physique et morale des mineurs

COMPÉTENCES

Animer une équipe, fédérer des énergies, créer de la cohésion
 Capacité d'écoute et de réactivité
 Exemplarité, intégrité et rigueur dans le comportement
 Expérience dans l'accompagnement des jeunes
 Expérience dans l'accueil et l'accompagnement de jeunes en situation ou à besoins particuliers.

Rémunération

Contrat d'engagement éducatif établi par l'Etat sur la base de 68,9€ brut/jour (hors indemnités congés payés) pour l'encadrement d'un ou plusieurs séjours + 5 jours de formation avant session.

Annexe 4. Extrait d'une fiche sanitaire



MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
Code de l'Action Sociale et des Familles



N° 10008 102

FICHE SANITAIRE DE LIAISON	1 - ENFANT
	NOM : _____
	PRÉNOM : _____
	DATE DE NAISSANCE : _____
	GARÇON <input type="checkbox"/> FILLE <input type="checkbox"/>

DATES ET LIEU DU SÉJOUR :

CETTE FICHE PERMET DE RECUEILLIR DES INFORMATIONS UTILES PENDANT LE SÉJOUR DE L'ENFANT ; ELLE ÉVITE DE VOUS DÉMUNIR DE SON CARNET DE SANTÉ ET VOUS SERA RENDUE À LA FIN DU SÉJOUR.

2 - **VACCINATIONS** (se référer au carnet de santé ou aux certificats de vaccinations de l'enfant).

VACCINS OBLIGATOIRES	oui	non	DATES DES DERNIERS RAPPELS	VACCINS RECOMMANDÉS	DATES
Diphtérie				Hépatite B	
Tétanos				Rubéole-Oreillons-Rougeole	
Poliomyélite				Coqueluche	
Ou DT polio				Autres (préciser)	
Ou Tétracoq					
BCC					

SI L'ENFANT N'A PAS LES VACCINS OBLIGATOIRES JOINDRE UN CERTIFICAT MÉDICAL DE CONTRE-INDICATION
ATTENTION : LE VACCIN ANTI-TÉTANIQUE NE PRÉSENTE AUCUNE CONTRE-INDICATION

3 - **RENSEIGNEMENTS MÉDICAUX CONCERNANT L'ENFANT**

L'enfant suit-il un **traitement médical** pendant le séjour ? oui non

Si oui joindre une **ordonnance** récente et les **médicaments** correspondants (*boîtes de médicaments dans leur emballage d'origine marquées au nom de l'enfant avec la notice*)

Aucun médicament ne pourra être pris sans ordonnance.

L'ENFANT A-T-IL DÉJÀ EU LES MALADIES SUIVANTES ?

RUBÉOLE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	VARICELLE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	ANGINE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	RHUMATISME ARTICULAIRE AIGÛ <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	SCARLATINE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
COQUELUCHE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	OTITE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	ROUGEOLE <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	OREILLONS <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON	

ALLERGIES : ASTHME oui non MÉDICAMENTEUSES oui non
ALIMENTAIRES oui non AUTRES.....

PRÉCISEZ LA CAUSE DE L'ALLERGIE ET LA CONDUITE À TENIR (si automédication le signaler)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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.